



« *Rêvons plus grand* »

La construction de la marque Paris-S.G.

Audrey HO VAN CAM
Année scolaire 2012-2013



Remerciements :

Je souhaiterais tout d'abord remercier Monsieur Jacques Suart, mon professeur et directeur de recherche, pour sa disponibilité et sa bienveillance.

Je souhaiterais ensuite remercier Monsieur Christian Charcossey pour son aide et sa gentillesse.

Un grand merci également à Monsieur Stanislas Touchot. Merci pour ces nombreux échanges sans lesquels ce mémoire ne serait pas ce qu'il est désormais.

Merci à Monsieur Laurent Colette d'avoir bien voulu répondre à toutes mes questions et d'avoir su m'accorder beaucoup de son temps et de sa disponibilité.

Je souhaiterais aussi remercier mes parents de leur soutien et de leurs encouragements chaleureux.

Merci à Charly, Caroline et Maeva de s'être prêtés au jeu de la relecture. Merci Aymeric pour ces nombreuses discussions sur le sujet.

Last but not least, je souhaiterais enfin remercier Shayan de sa patience, de son soutien toujours si inconditionnel et de ces échanges passionnés qui m'ont permis d'enrichir ce mémoire.



SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
CHAPITRE I :	11
LA RECONSTRUCTION D'UNE IDENTITE PARISIENNE	11
PREMIERE PARTIE : L'IMAGE DES NOUVEAUX PROPRIETAIRES QATARIS : LE DEFI DE LA LEGITIMATION	13
I. « <i>LE VILAIN PETIT QATAR. CET AMI QUI NOUS VEUT DU MAL</i> » : L'IMAGE CONTROVERSEE DU QATAR	14
II. LA CONSTITUTION D'UNE EQUIPE DIRIGEANTE RASSURANTE COMME LEVIER DE LEGITIMATION ET D'ACCEPTATION	20
DEUXIEME PARTIE : CONSTRUIRE UNE MARQUE DE FOOTBALL OU LA NECESSITE DE S'ANCER LOCALEMENT	30
I. LE PSG OU LA DIFFICILE CONSTRUCTION D'UN PATRIMOINE	32
II. LA STRATEGIE DE L'ANCRAGE LOCAL	38
CHAPITRE II :	60
LE DEFI DE LA GLOBALISATION	60
PREMIERE PARTIE : L'ENJEU DE LA NOTORIETE	63
I. DEFINIR SON TERRITOIRE	63
II. DEVELOPPER LA MARQUE : LA CREATION D'UNE MARQUE OMNISPORTS	70
III. COHERENCE, SINGULARITE, AUTHENTICITE : LE TRIPTYQUE FONDAMENTAL DE LA VALEUR DE MARQUE	74
DEUXIEME PARTIE : MONDIALISER LA MARQUE PARIS-SG	83
I. LA MODERNITE DU PARIS SAINT-GERMAIN DANS LE MONDE DU FOOT-BUSINESS	86
II. DEVELOPPER L'IMAGE DE MARQUE ET LE CAPITAL CLIENT A L'ECHELLE MONDIALE	91
CONCLUSION	102
BIBLIOGRAPHIE	106
ANNEXES	109
ANNEXE 1 : GLOSSAIRE	110
ANNEXE 2 : BIOGRAPHIES	111
ANNEXE 3 : LE FC BARCELONE, UNE MARQUE OMNISPORTS	114
ANNEXE 4 : LE QATAR	117
ANNEXE 5 : LE PALMARES DU PARIS SAINT-GERMAIN	118
ANNEXE 6 : ILLUSTRATIONS	119



INTRODUCTION

« *Les enjeux, ce sont l'international, le leadership en Ile-de-France et l'image du club plus globalement* » confie Alain Cayzac, ancien Président du Paris Saint-Germain (PSG) et fondateur historique du club¹, aux journalistes de psgmag.net en janvier 2011². A cette époque, le PSG traverse une période financière difficile affichant un déficit annuel de plus de vingt millions d'euros. Quelques mois plus tard, le 31 mai 2011, un fond d'investissement qatari, QSI (Qatar Sports Investments)³, devient l'actionnaire majoritaire du club mettant fin à l'ère Colony Capital, fond d'investissement américain. Après une tentative de rachat avortée en 2006, les investisseurs qataris acquièrent en 2011 70% du capital parisien puis 100% l'année suivante. Et visiblement, les nouveaux propriétaires semblent partager la même opinion qu'Alain Cayzac au sujet du club, il s'agit de relancer le Paris Saint-Germain, de faire de lui un club compétitif à un niveau européen et mondial, un club à la hauteur de la ville qu'il représente, la capitale française Paris. Mais rapidement, QSI dévoile à travers la voix de Jean-Claude Blanc⁴, Directeur Général délégué du PSG, sa stratégie plus ambitieuse : faire du PSG une marque mondiale.

Cette ambition pourrait alors se justifier à travers les échecs des propriétaires précédents qui constituent pour les Qataris un exemple de perte financière importante due à une mauvaise gestion. En effet, les trois propriétaires précédents (Daniel Hechter, Canal+ et Colony Capital), ont tous connu des difficultés financières dans la gestion du club qui les a, à chaque fois, mené à sa revente. Ainsi, si la propriété d'un club de football peut s'avérer être lucrative, l'aléa que constitue la réussite sportive rend néanmoins cette activité précaire et risquée. La réussite sportive est de fait un élément moteur qui permet à un club d'entrer dans un cercle vertueux. Elle est souvent la source des revenus importants qu'ils soient liés aux contrats de sponsoring, de droits de diffusion ou encore aux primes versées dans le cadre de différents tournois. Elle permet également à un club de se faire connaître pour ses exploits et d'ainsi exporter son image et étendre sa notoriété. Cette notoriété et cette réussite permettent donc d'augmenter le nombre de supporters et chaque supporter alimente les revenus de la billetterie et consomme les produits dérivés du club. Ces gains financiers sont alors d'autant plus importants qu'ils permettent de nourrir à nouveau cette réussite sportive en permettant à un club de faire face à l'inflation considérable qu'a connu le marché des joueurs. Or sans grand joueur, la réussite est plus dure à atteindre. Alain Cayzac résume alors : « *En dehors de*

¹ Voir annexe 2 « Biographies »

² <http://www.psgmag.net/2620-Notre-interview-d-Alain-Cayzac-le.html>

³ Voir annexe 1 « Glossaire »

⁴ Voir annexe 2 « Biographies »



toute action marketing, ce sont vraiment les résultats qui comptent »⁵. L'idée qatarie de construire une marque sportive pourrait ainsi apparaître comme la solution permettant d'échapper à cette contingence des réussites sportives. En effet, cette construction permettrait de créer d'autres sources de stabilité : le capital de marque et le capital client. Ces deux capitaux sont intrinsèquement liés : le capital client se nourrit du capital de marque. Et ce dernier permet à un simple club de football de dépasser ses frontières sportives pour entrer sur un terrain de valeurs plus grand. Nous pourrions par exemple évoquer les associations ou les fondations d'entreprises qui remplissent un rôle social et sociétal. Par exemple, la Fondation PSG créée en 2000, a pour objectif « [...] *de conférer au Paris Saint-Germain une dimension plus citoyenne. Cela se réalise au jour le jour en tissant des liens étroits avec les différentes composantes du football francilien. Un projet qui dépasse donc le simple cadre du sport, et du football a fortiori.* »⁶. En ce sens, la construction d'une marque et d'un capital de marque nourrirait le capital client (ici supporter) en ce qu'il permettrait un prolongement de l'expérience de marque. Une expérience de marque prolongée par des valeurs qui ne sont donc pas seulement sportives et qui de ce fait, est moins dépendante de la réussite sportive de l'équipe soutenue. Le capital de marque permettrait donc certes d'augmenter le nombre de supporters mais plus encore, d'approfondir le lien et la fidélité de ces supporters. Ces clients-supporters constituent alors un capital important car ils participent à la bonne santé financière des clubs de football dans la mesure où ils influent sur les contrats de droits de diffusion, sur les contrats de sponsoring et, comme nous l'avons déjà évoqué, sur la vente de billets et de produits dérivés.

Cette notion de marque fait donc apparaître un enjeu tout autre que le seul enjeu sportif. En effet, une marque se définit par contradiction avec le vrac, il s'agit d'un signe distinctif qui permet au consommateur de distinguer le produit ou le service d'une entreprise de ceux proposés par les entreprises concurrentes. Plus encore, pour Laurent Habib⁷, la marque possède également des actifs immatériels, des éléments intangibles qui permettent de générer de la richesse supplémentaire pour l'entreprise. A cet effet, si le PSG parvient effectivement à se hisser parmi l'élite des clubs de football mondiaux, la réussite sportive ne suffira pas seule à construire cette marque mondiale qu'ambitionnent les nouveaux propriétaires. Cette ambition de construire une marque mondiale qu'expriment les Qataris, révèle donc également un enjeu de communication et de marketing.

⁵ <http://www.psgmag.net/2620-Notre-interview-d-Alain-Cayzac-le.html>

⁶ <http://www.psg.fr/fr/Club/602001/Fondation>

⁷ Laurent Habib, *La communication transformative, pour en finir avec les idées vaines*, PUF, 2010.



La rigueur méthodologique impose tout de même une précision : le caractère récent de ce projet, développé il y a tout juste deux ans, a supposé que ce travail de recherche soit effectué et considéré avec recul. Les conclusions tirées ne pourront donc être considérées que comme de simples hypothèses puisqu'elles ne prennent en compte que les événements datant au plus tard de l'été 2013. Par ailleurs, le caractère peu scientifique de notre objet d'étude a nécessairement réduit l'accès à des sources scientifiques. Deux éléments peuvent l'expliquer : tout d'abord, le caractère récent du projet. La construction de cette marque Paris-SG est, comme nous l'avons dit, un processus toujours en cours qui a démarré il y a peu de temps ; l'intérêt intellectuel pour cet objet d'étude est donc né d'une intuition personnelle et d'une observation assidue et rigoureuse du contexte footballistique. Cette observation a d'ailleurs renforcé la pertinence d'un tel sujet puisqu'elle a permis de constater l'intérêt grandissant des spécialistes du marketing sportif et du football pour l'action menée par QSI au PSG. De la sorte, et c'est là notre deuxième élément explicatif, les recherches et les études jusqu'à présent effectuées sur le sujet, n'ont pour l'instant donné lieu qu'à des chroniques ou des articles. Pour autant, malgré l'ensemble de ces éléments, il semblerait que l'action des Qataris ait déjà donné lieu à une matière suffisante et ce d'autant plus que des travaux similaires, effectués sur les marques Manchester United ou FC Barcelone, permettent de développer une démarche analogique et comparative. Par ailleurs, la problématique de ce mémoire est certes très liée au Paris Saint-Germain mais elle reste tout de même une problématique communicationnelle. Elle s'inscrit donc tout à fait dans le champ de la communication sportive. Cet espace de communication que constitue le sport revêt un intérêt d'autant plus intéressant pour nous qu'il en appelle à des considérations autres que seulement sportives. Le sport a très souvent été abordé sous des angles tant sociaux que sociétaux : de facteur d'intégration sociale à outil politique ou diplomatique, il témoigne ainsi d'enjeux beaucoup plus grands que de simples enjeux sportifs. En ce sens, la réalisation d'un mémoire sur le lien entre sport et politique l'an dernier, a pu aider notre recherche actuelle. Ce mémoire intitulé « *Sport et politique : histoire d'une fascination* » a notamment souligné la relation étroite qui unit le sport et la politique, pénétrant tous deux le champ des valeurs et des émotions. Enfin, l'étude de la construction de la marque Paris-SG est également intéressante en ce qu'elle entre dans le champ du marketing. Cet objet d'étude se trouve donc au carrefour de différentes problématiques. Le social, le sociétal, le diplomatique, le politique, la communication et le marketing se croisent ici pour laisser place à un sujet d'étude aux contours bien plus larges et intéressants que ce qu'il promettait déjà d'être.



De la sorte, l'intérêt que nous portons pour ce sujet réside notamment dans cette problématique de la communication et de la construction d'une marque. Problématique d'autant plus intéressante qu'au regard de la forte médiatisation du rachat du club par les Qataris, la communication s'est rapidement constituée comme un enjeu majeur pour les nouveaux dirigeants. En effet, la première question qui s'est posée à nous a été de savoir pourquoi, ce rachat - chose pourtant courante dans le milieu sportif et footballistique - a suscité tant d'intérêt auprès des médias et *a fortiori* des passionnés de football. Plus encore, il a été intéressant de constater que loin de se circonscrire à la seule presse spécialisée, le sujet PSG a fortement été traité dans la presse généraliste. Quelque chose d'important semblait donc se passer...

Le premier élément de réponse a été la réputation du club ; club de football de la capitale, le PSG a toujours été un club médiatique⁸ et médiatisé. Pour autant, son rachat par l'américain Colony Capital en 2006 n'avait pas suscité autant d'intérêt. Ce qui semble alors avoir tant attisé l'intérêt des médias autour du rachat du club et de l'accession à l'actionnariat majoritaire par les Qataris, ce sont les incroyables moyens financiers de ces nouveaux propriétaires. En effet, le rachat du club leur aurait coûté quarante millions d'euros en 2011 auxquels se sont ajoutés vingt-neuf millions d'euros en 2012 (pour le rachat des 30% appartenant encore à Colony Capital)⁹. Plus encore, QSI a démontré sa puissance financière à travers un mercato estival dispendieux qui a donné lieu à l'achat du joueur, à l'époque, le plus cher de l'histoire de la Ligue 1, Javier Pastore, pour quarante-deux millions d'euros. A la surprise des Qataris, cet étalement de richesse a été mal perçu dans un pays alors traversé par la crise. Mais plus encore que la crise, ce qui a choqué c'est bien l'alliance faite entre cet argent illimité et un sport qui a déçu les Français, le football. En effet, après les différentes crises traversées par l'Equipe de France (la grève lors de l'entraînement à Knysna pour la Coupe du Monde 2010, le scandale Ribéry ou encore l'affaire des quotas) le football professionnel¹⁰ souffre en France de l'image d'un sport dégradé, corrompu par l'argent. A l'amour du sport semble avoir succédé le « foot-business ». C'est d'ailleurs ce qui explique en partie l'engouement de plus en plus grand pour des sports dits de mérite ou considérés comme tels que sont le rugby ou le handball. Enfin, cet argent a d'autant plus choqué qu'il provenait de capitaux étrangers, celui du Qatar, pays alors encore peu connu et mystérieux mais également très proche des régimes islamiques. Si certains supporters parisiens sont réputés pour leur racisme ouvertement exprimé et assumé, il semblerait plus généralement que les supporters parisiens et les amateurs de football français aient témoigné d'un

⁸ Outre le fait que Canal+ ait été propriétaire du club de 1991 à 2006, le PSG a également souvent été présidé par des journalistes ou des publicitaires.

⁹ Le montant du rachat du club n'a jamais été officiellement communiqué.

¹⁰ Le football professionnel est ici distingué du football amateur car si ce premier souffre d'une image dégradée, il semblerait que le football amateur et sa pratique n'en aient pas pâti.



certain chauvinisme ; beaucoup ont avoué regretter que le club de la capitale française ne soit plus entre les mains de propriétaires français¹¹. Et cette réaction des supporters est un élément stratégique indéniable car ces derniers possèdent un rôle important dans la réussite des projets sportifs. De fait, ces supporters militent souvent pour le maintien d'une certaine âme du Paris Saint-Germain et ont parfois réussi à faire obstacle à des projets qu'ils considéraient comme contradictoires avec l'histoire du club. Ces supporters et leur capacité d'expression et d'influence sont parfois parvenus à faire démissionner Présidents ou entraîneurs. Un exemple éloquent : en 1993, alors que les violences se multiplient, le nouveau Président du club, Francis Graille, décide de durcir sa politique et engage Jean-Pierre Larrue, ancien capitaine de police reconnu pour sa fermeté, comme directeur de la sécurité. Jean-Pierre Larrue met donc très vite en place un programme « tolérance zéro » et tente d'inverser le rapport de force établi entre les dirigeants et les supporters. Mais les supporters parviendront à faire pression auprès des propriétaires de l'époque, Canal+, qui cèderont et finiront par demander à Francis Graille de limoger Jean-Pierre Larrue. Rallier les supporters à leur projet sportif constitue donc un enjeu stratégique majeur pour tous dirigeants ; dans notre cas, pour les Qataris.

Face à ce constat de surexposition médiatique et à ces éléments explicatifs, la problématique de la communication est donc très vite apparue : comment les propriétaires du club ont-ils réagi ? Quelle stratégie de communication ont-ils adoptée pour se légitimer et se faire accepter par des supporters hostiles et par un milieu attaché à une imagerie populaire du sport et du football alors même que leur projet tend à se rapprocher d'un « *foot-business* » tant décrié ? Quelle serait donc la nouvelle stratégie de communication de QSI pour parvenir à se faire accepter et à construire une marque de football compétitive au niveau européen et mondial ?

Ces problématiques ont rapidement été dépassées par des enjeux plus grands et le 4 juin 2012 a constitué une troisième étape dans le développement de ce sujet. A cette date, QSI rachète un club de handball, le Paris-Handball, et témoigne ainsi d'une ambition encore plus grande. Plus qu'un simple club, QSI semble vouloir construire un club omnisports en se rapprochant du modèle barcelonais que sa devise symbolise bien : « *Mes que un club* »¹². Cette volonté s'est notamment exprimée à travers le nouveau nom donné au Paris-Handball devenu le PSG Handball. C'est à partir de ce moment qu'a éclos la notion de marque-franchise : le PSG deviendrait une marque dont le nom et l'image pourraient être exploités par les autres clubs sportifs issus de la région parisienne appartenant à QSI. Le rapport serait en fait double, si ces autres clubs permettaient à la marque de

¹¹ Malgré son origine anglaise, Colony Capital était représenté au sein du PSG par le PDG de Colony Europe, un français, Sébastien Bazin.

¹² « *Mes que un club* » signifie en catalan « Plus qu'un club ».



se diffuser en se diversifiant, ces derniers profiteraient également de la renommée de la marque à travers le monde. L'équipe masculine de football serait alors le moteur de cette construction.

Il a dès lors semblé intéressant de se demander comment QSI allait parvenir à construire cette marque Paris Saint-Germain. Au-delà de la seule stratégie de communication adoptée pour parvenir à se faire accepter et à légitimer son projet sportif pour le Paris Saint-Germain, il s'agit donc désormais de se demander comment QSI parviendrait à faire d'un club de football une marque-club mais aussi et surtout, une marque franchise omnisports de renommée internationale.

Cette ambition semble ainsi répondre à deux étapes concomitantes. En effet, comme l'a révélée Jean-Claude Blanc, l'idée est de s'inspirer du modèle barcelonais qui fonde la construction de sa marque sur l'équipe de football masculine. Il s'agit donc tout d'abord d'étudier comment QSI est parvenu ou tente de construire une marque-club. Une marque-club tout d'abord nationale, capable de regagner le meilleur niveau français mais également de reconquérir le cœur des supporters et du public français. Cette problématique est d'autant plus complexe que cet ancrage local et national est voulu et souhaité par des investisseurs étrangers, les Qataris. En ce sens, l'enjeu premier est celui de la légitimation : légitimer les dirigeants pour légitimer un projet. Dès lors, cet enjeu d'ancrage local et national semble supposer un travail d'image des propriétaires mais également du club, plus souvent réputé pour la violence de ses supporters que pour ses exploits sportifs. Cette problématique d'image est complexe puisqu'elle pose la question de l'accompagnement au changement et de l'intégration par les supporters du nouveau projet sportif. Si pour construire une marque club, il s'agit de bonifier l'image du club, de le faire paraître plus dynamique et moderne auprès des amateurs de football français sinon européens, il s'agit également de ne pas faire table rase du passé et de maintenir vivante cette âme parisienne si chère aux supporters.

Cependant les Qataris rêvent plus grand. Cette marque nationale de football a pour vocation d'être le moteur d'une marque de franchise mondiale. Pour ce faire, cette équipe de football doit être capable d'être compétitive à un niveau européen mais plus encore, capable d'être reconnue, d'affirmer sa personnalité et un type de jeu à travers le monde. De fait, Laurent Colette, directeur marketing du FC Barcelone¹³ qui a accepté de nous accorder un entretien, affirme qu'un club est parvenu à s'ériger en marque « *Quand il (le club) sort de son espace naturel, surtout géographique. Par exemple, en Asie ou en Amérique, le nom d'un club devient le synonyme d'un type de jeu, d'une personnalité d'équipe.* ». Comment donc, le Paris Saint-Germain Football Club va-t-il parvenir à devenir une marque, un club qui se distingue des autres de par sa personnalité et son type de jeu alors que les grandes marques de football telles que Manchester United, la Juventus, le Real Madrid

¹³ Voir annexe 3 « Entretien avec Laurent Colette, Directeur marketing du FC Barcelone ».



ou le FC Barcelone existent déjà et que plus généralement, les clubs de football professionnels se comptent par milliers à travers le monde ? Comment faire vivre une marque parisienne, une âme parisienne ?

Rendre vivante cette âme parisienne semble d'autant plus difficile que QSI relève également le défi de l'internationalisation et de la diversification de marque en tentant de construire une marque omnisports. Comment maintenir fidèles et unis autour des mêmes couleurs, des supporters anciens, ceux du club de football et de nouveaux supporters, ceux du club de handball ? Comment rendre cohérente cette diversification en faisant vivre sous une même marque deux sports aux valeurs et aux esprits bien différents ? Cette question se pose d'autant plus qu'en dehors du football et du handball, les Qataris ont décidé de mettre en avant et de rendre compétitive l'équipe féminine de football et de s'intéresser de plus près à l'éventualité de s'ouvrir au basket. Par ailleurs, le défi de l'internationalisation pose la question suivante : comment maintenir vivante la spécificité parisienne qui plaît tant aux supporters locaux et parvenir à séduire des amateurs de football étrangers, venus de l'autre bout du monde ?

Tels sont les enjeux du nouveau projet qatari pour le Paris Saint-Germain.



CHAPITRE I :

LA RECONSTRUCTION D'UNE IDENTITE PARISIENNE



L'enjeu de la réputation et de l'image du Paris Saint-Germain en France a été l'un des premiers défis des Qataris. En effet, à leur arrivée à l'issue de la saison 2010/2011, le Paris Saint-Germain parvient à se hisser à la quatrième place du classement ; un résultat plus qu'encourageant alors que la saison passée, le club avait fini treizième et qu'il peinait depuis des années à obtenir les résultats espérés en championnat et à renouer avec les sommets européens. Pour autant, malgré cette quatrième place cette année-là, l'image du club reste celle d'un club à la gestion difficile. Valse des Présidents, valse des entraîneurs, déficit financier et relations difficiles avec les supporters, ... Qu'elles sont loin ces années 1990 durant lesquelles Canal+, à travers la Présidence de Michel Denisot, était parvenu à faire du club le club de la gagne. Plus loin encore ces années 1980 durant lesquelles Francis Borelli, ce Président-supporter, acclamait ses hommes à travers l'Europe. Il est désormais l'heure des finances. Malgré la volonté des dirigeants successifs, les finances auront raison des succès sportifs et de la

stabilité du club. En 2006, étant devenu un vrai gouffre financier, Canal+ cède la totalité de ses actions au trio franco-américain Colony Capital (américain), Butler Capital Partners (français) et Morgan Stanley (américain). Mais à peine cinq ans plus tard, Colony Capital devenu actionnaire majoritaire et représenté par Sébastien Bazin, un français à la tête de Colony Europe, peine à stabiliser les finances : le club affiche un déficit annuel d'une moyenne de vingt millions d'euros. Outre ces difficultés financières, le club qui jouit d'une exposition médiatique forte, commence à inquiéter les dirigeants de Colony Capital qui redoutent que l'image de leur propre entreprise en pâtisse. En effet, le club traverse une période de crise notamment générée par la mort d'un jeune homme à l'issue d'un match aux portes du Parc des Princes. C'est ainsi que Nicolas Sarkozy, fervent supporter du PSG, aurait reçu en 2009, le Cheikh Tamim Bin Hamad Al-Thani¹⁴, Michel Platini et Sébastien Bazin afin de discuter du sort du club. Selon *Courrier International*¹⁵ un accord en trois points aurait été conclu entre les diverses parties : le Qatar accepterait de racheter le PSG et d'augmenter ses investissements en France. En contre-partie, Michel Platini, Président de l'UEFA, voterait pour le Qatar lors de la désignation du pays organisateur de la Coupe du Monde en 2022. La chaîne Al-Jazeera, dirigée par Nasser Al-Khelaïfi¹⁶ (qui deviendra le Président du Paris Saint-Germain), aurait également la possibilité d'acheter une part des droits de retransmission des matchs de Ligue 1 en France. Quoiqu'il en soit, que cet accord ait réellement existé ou pas, les Qataris, peu rancuniers d'avoir été écartés en 2006, acceptent de reprendre le club dont ils rêvaient depuis longtemps déjà. Néanmoins, si l'investissement de QSI en 2011 a permis de sauver le PSG, l'opinion ne semble pourtant pas voir les choses sous cet angle. Loin d'apparaître comme les providentiels sauveurs, les Qataris, à travers QSI, ont reçu un accueil plus que mitigé en France.

¹⁴ Voir annexe 2 « Biographies »

¹⁵ *Courrier International*, « A quoi joue le Qatar ? », du 18 au 24 avril 2013.

¹⁶ Voir annexe 2 « Biographies »



PREMIERE PARTIE : L'IMAGE DES NOUVEAUX PROPRIETAIRES QATARIS : LE DEFI DE LA LEGITIMATION

Il est certain que pour parvenir à ériger le club de football en marque, il est nécessaire pour les nouveaux propriétaires de se légitimer et de légitimer leur projet car une marque éclot difficilement si ceux qui tentent de la construire sont eux-mêmes remis en cause. Or, le fait qu'un journal tel que *Courrier International* s'intéresse au rachat du Paris Saint-Germain par le Qatar à travers QSI, témoigne de l'intérêt exacerbé des médias pour ce projet qui dépasse alors le seul cadre du football. Cette nécessaire légitimation des propriétaires et du projet sportif se fait donc d'autant plus importante que derrière l'image des dirigeants, se joue l'image d'un pays, le Qatar. Mais c'est justement cette proximité entre QSI et le pouvoir qatari qui explique l'accueil mitigé qui lui a été réservé. En effet, le Qatar ne jouit pas d'une image toujours positive ; proche de certains courants islamistes et très ambitieux dans sa stratégie diplomatique, l'Emirat apparaît comme un Etat aux contours flous, difficiles à saisir et *a fortiori* comme un Etat dont il faut se méfier.

Cette méfiance se révèle plus encore dans le monde du sport et du football où les Qataris investissent d'importantes sommes d'argent au détriment d'investisseurs plus modestes et souvent locaux. Le sport constituant en effet le cœur de la stratégie diplomatique qatarie, ces énormes investissements apparaissent alors comme motivés et intéressés par une cause considérée comme moins noble que l'amour du sport : l'image du pays et l'établissement d'un *soft power*¹⁷. Ces considérations se traduisent notamment à travers ce qui a été érigé en un « Qatargate »¹⁸. Le Qatar aurait corrompu les dirigeants de la FIFA afin d'obtenir l'organisation de la Coupe du Monde de football 2022.

Suspensions et méfiance entourent donc la réputation du Qatar et des propriétaires du Paris Saint-Germain.

¹⁷ *Soft power* ou puissance douce est un concept qui a été développé par l'américain Joseph Nye. Ce concept définit la capacité d'influence d'un Etat ou d'une institution (au sens très large du terme) à travers des moyens non coercitifs.

Ce concept a été défini par Joseph Nye à partir de l'exemple américain dans les années 1990. Il tente en effet de répondre à l'idée selon laquelle la puissance américaine serait en déclin. Pour lui, cette idée est fautive car elle se fonde sur une définition de la puissance anachronique. La puissance américaine serait ainsi d'autant plus forte que les Etats-Unis possèderaient des ressources intangibles d'influence que sont sa réputation, son image à travers le monde, sa culture internationalement exportée, son rôle et sa place dans les institutions internationales...

¹⁸ *France football*, « Mondial 2022, le Qatargate », mardi 29 janvier 2013.



I. « LE VILAIN PETIT QATAR. CET AMI QUI NOUS VEUT DU MAL »¹⁹ : L'IMAGE CONTROVERSÉE DU QATAR

A. Entre islamisme et libéralisme, un Etat aux contours flous

D'une superficie de seulement 11 586 km², le petit Etat qatari est parvenu à devenir un des pays les plus riches au monde grâce à ses ressources en hydrocarbures²⁰. Malgré cette richesse, l'image du Qatar est souvent remise en cause notamment pour sa proximité avec l'islamisme et plus encore avec le wahhabisme, courant religieux extrémiste dont Oussama Ben Laden faisait partie. Le rôle joué par le Qatar lors du Printemps arabe a d'ailleurs donné lieu à de nombreuses polémiques. S'il soutenait certes ces révolutions, il apportait plus encore son soutien aux Frères Musulmans, organisation panislamiste dont le but avoué est la renaissance islamiste, la lutte non-violente contre l'influence occidentale. C'est ainsi que Nicolas Beau et Jacques-Marie Bourget dénonçant une « marque islamo-commerciale »²¹, affirment que l'intelligence du souverain qatari serait de rendre présentable et compatible l'idéologie des Frères Musulmans auprès des démocraties occidentales. Dans leur livre, ils entendent révéler la nature réelle des ambitions qataries en France ; très proches des hautes institutions musulmanes françaises, les Qataris développeraient des ambitions à aspect politique visibles à travers leur présence accrue dans les banlieues. S'il ne s'agit pas là de prendre part à ces débats, ces propos permettent tout de même de saisir la façon dont peut être perçu le petit État en France. En effet, entre ce soutien aux Frères Musulmans et sa proximité avec les Etats-Unis (les deux pays ont établi un pacte de défense et une coopération en termes de sécurité régionale), la réputation et l'image du Qatar semble insaisissable. Ce sentiment est d'autant plus fort que, même si le Qatar soit un pays libéral dans ses relations extérieures et notamment avec les pays occidentaux - contrairement à certains régimes voisins - celui-ci reste un régime non démocratique ne permettant pas l'existence des partis politiques. Par ailleurs, l'Emir reste soumis à La Charia (loi islamique) et ne peut pas prendre de décision qui la contredise²². Cette ambivalence politique donne le sentiment que le Qatar agit essentiellement par stratégie d'image et d'intérêts. En ressort ainsi, l'image de stratège voire de manipulateur dont les objectifs sont difficiles à percevoir. En outre la récente arrivée de ce pays dans le paysage médiatique et international ajoute à ce mystère qui l'entoure ; il y a quelques années encore, le Qatar n'était que très rarement le sujet d'articles ou de reportages. En quelques mois, il est devenu l'un des sujets phares des journaux, l'image du Cheikh apparaissant à la une de nombreux d'entre eux. Ces unes ont généralement pour titre une seule et même question : « *A quoi joue le Qatar ?* »²³.

¹⁹ Nicolas Beau et Jacques-Marie Bourget, « *Le vilain petit Qatar. Cet ami qui nous veut du mal* », Fayard, 2 mai 2013, Paris.

²⁰ Voir annexe 4 « Fiche Qatar »

²¹ Ibid.

²² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Qatar>

²³ *Courrier International*, « A quoi joue le Qatar ? », du 18 au 24 avril 2013.



B. La difficile construction d'un soft power : la diplomatie sportive qatarie et ses limites

- La diplomatie sportive des Qataris

Et cette image de stratège potentiellement manipulateur s'est d'autant plus renforcée que le Qatar s'est lancé dans une politique sportive intensive, moteur de son rayonnement mondial. Le Qatar érige ainsi une réelle diplomatie sportive lui permettant d'acquérir une reconnaissance et une visibilité internationale par le sport. En effet, isolé entre quatre puissants Etats de la région, le Qatar, Etat-confetti né du protectorat britannique en 1971, a compris la nécessité qu'il avait de se constituer en acteur essentiel de la diplomatie et des relations internationales. Dès lors, établir des relations directes avec des pays extérieurs et surtout, qui n'entrent pas dans le cadre de l'économie pétrolière, des hydrocarbures ou de la religion, permettrait au Qatar de s'extirper et de s'émanciper des luttes d'influence et de pouvoir régionales entre l'Irak, l'Iran, l'Arabie Saoudite et les Etats-Unis ; luttes desquelles le Qatar sortirait difficilement gagnant du fait de sa situation (taille du pays, frontière commune avec l'Arabie Saoudite, population relativement peu nombreuse et force militaire quasiment inexistante). Le sport, de par son universalité, ses valeurs mondialement partagées, sa médiatisation et sa capacité financière incontestable est donc le levier qui permettrait au Qatar de se doter d'un poids international à long terme (les hydrocarbures n'étant pas des ressources inépuisables). Mais surtout, il lui permettrait d'apparaître auprès des autres pays et des autres sociétés comme un pays à part, moderne et neutre, qui possède qui plus est des valeurs communes au reste du monde et notamment aux pays occidentaux, celles véhiculées par le sport. Il n'est ainsi pas étonnant de constater que le Premier Ministre qatari, Hamad Bin Jassem Bin Jabr Al-Thani²⁴ joue également le rôle de Ministre des Affaires Etrangères. La diplomatie apparaît en ce sens comme l'activité principale du gouvernement. Plus encore, il est intéressant de constater que le sport est totalement géré par la famille régnante, la famille Al-Thani. Le Cheikh Tamim, désormais émir du Qatar et propriétaire de QSI, préside en effet le Comité d'organisation de la Coupe du Monde 2022 ainsi que le Comité Olympique Qatari d'où émane et est gérée la diplomatie sportive du pays. Il a par ailleurs obtenu le statut de membre du Comité International Olympique. Son oncle est quant à lui responsable de « l'Autorité générale de la jeunesse », l'équivalent du Ministère des Sports, qui gère et organise les activités et compétitions nationales et finance les projets sportifs en direction de la jeunesse²⁵. Le sport revêt donc un intérêt majeur pour le pouvoir qatari ; intérêt que le directeur de la communication résume ainsi : « *Le sport est le moyen le plus rapide de délivrer un message et*

²⁴ Il a été déposé de ses fonctions depuis l'arrivée du Cheikh Tamim Bin Hamad Al-Thani.

²⁵ Programme de recherche DiploSport – Centre de recherche IRIS, « *La diplomatie sportive qatarie. Le soft power : le sport au service de la reconnaissance internationale du Qatar* », IRIS, 2012.



d'assurer la promotion d'un pays. Quand on vous dit « Proche-Orient », vous pensez tout de suite « terroristes », pas vrai ? Eh bien, nos dirigeants veulent que le Qatar ait bonne réputation »²⁶.

Cette politique sportive se développe alors selon différents axes. Tout d'abord, l'organisation d'événements sportifs majeurs. La candidature qatarie retenue pour l'organisation de la Coupe du Monde de football 2022 constitue un succès important pour le pays. Événement le plus médiatisé au monde, le Qatar s'offre là une belle vitrine à travers laquelle il pourra notamment montrer sa capacité d'innovations et sa modernité technologique et industrielle. En effet, au moment de constituer son dossier de candidature, le Qatar a affirmé pouvoir répondre au problème de la chaleur en construisant neufs nouveaux stades totalement climatisés et permettant aux joueurs et aux supporters de pratiquer à des températures « normales ». L'organisation d'événements sportifs permet donc au Qatar de diffuser une image positive de dynamisme et de modernisme. Mais sa politique sportive se traduit également à travers les investissements importants effectués à l'étranger par le biais de QSI. La France est alors le terrain favori du Qatar car il s'agit de l'un des pays avec lesquels des liens se sont le plus tôt noués. En effet, au moment où la Qatar s'est lancé dans la production de gaz liquéfié, seul Total a accepté de collaborer avec lui. Mais en dehors du PSG, le Qatar ou plutôt, certains membres de la famille souveraine, ont également acquis des clubs de football ou des contrats de sponsoring conséquents en Europe (rachat du club de football de Malaga, présence de la Qatar Foundation sur le maillot du FC Barcelone...). Ces investissements permettent alors l'achat des droits de diffusion ; Al-Jazeera sport est ainsi devenue la première chaîne de diffusion dans les pays du monde arabe et s'est déployée en France et aux Etats-Unis avec la création des chaînes BeIn Sports. Ces investissements rentables permettent enfin de nourrir le projet interne du Qatar : former sa propre élite sportive qui lui apportera un rayonnement mondial supplémentaire à travers notamment le projet Aspire²⁷ et développer ses infrastructures sportives nationales.

²⁶ Pascal Boniface, « *Le Qatar se veut un modèle pour le Golfe* », Le Monde Diplomatique, juin 2004.

²⁷ Voir annexe 1 « Glossaire »



- Les limites de cette stratégie

Pour autant, malgré cet effort d'image fait par le Qatar, l'accueil réservé à QSI en France témoigne d'un succès relatif de leur stratégie. Comme nous avons déjà pu le souligner, cette diplomatie sportive donne au Qatar l'image d'un Etat manipulateur et calculateur. S'il est certain que tous les pays déploient en fait de telles stratégies, la réputation du Qatar en pâtit d'autant plus que cette diplomatie sportive passe essentiellement par l'argent. En effet, l'un des pans de la politique sportive qatarie est l'investissement dans le sport étranger et notamment dans le sport français. Rachat du Paris Saint-Germain, rachat du Paris-Handball, volonté d'obtenir la concession du Parc des Princes... Or, la France est soumise à un contexte de crise où l'argent, les investissements outranciers ainsi que les jeux financiers, possèdent désormais une image plutôt négative car considérés comme étant à l'origine de la crise. Cette image d'un Qatar richissime prêt à payer des millions d'euros est donc difficilement acceptée. Cette question se pose plus encore quand le Qatar est prêt à payer des joueurs des dizaines de millions d'euros et à leur reverser des salaires tout aussi élevés. Le recrutement de Javier Pastore quarante-deux millions d'euros les mois suivants l'arrivée des Qataris a été très mal perçu. Pourtant, ce recrutement constituait pour eux un signe fort de communication : il fallait désormais compter sur le Paris Saint-Germain dans le recrutement de grands joueurs. Les contestations se sont accrues lorsque QSI, aidé de son directeur sportif Leonardo, a décidé de recruter Zlatan Ibrahimovic et Thiago Silva pour des montants respectifs de vingt millions et de quarante-cinq millions d'euros. Plus encore, Zlatan Ibrahimovic en arrivant en France a obtenu le salaire le plus élevé de l'époque : près de quatorze millions d'euros annuels. Ces sommes dépensées en irritent plus d'un qui considèrent que des causes beaucoup plus importantes et moins futiles que le football méritent de tels investissements. En dehors de l'argent, il s'agit également pour certains détracteurs d'un déracinement du patrimoine français. En effet, en dehors de leurs seuls investissements sportifs, les Qataris ont également racheté de nombreux biens immobiliers français et notamment les magasins *Le Printemps* figurant parmi les symboles du luxe français.

D'ailleurs, ce chauvinisme ou patriotisme économique a probablement justifié la difficile accession au Paris Saint-Germain par les Qataris. En effet, nécessairement impliquée dans les décisions qui concernent le club, la Mairie de Paris a parfois joué un rôle important dans le projet de revente du club à de nouveaux propriétaires. Et l'un des critères importants était semble-t-il la nationalité des candidats. En 1975, le club est détenu par le groupe des fondateurs historiques du club (Bernard Brochand, Charles Talar...) et par une partie de supporters²⁸ mais la dette financière

²⁸ Le club reposait à l'époque sur un système démocratique très courant dans la péninsule ibérique, celui des « socios ». A l'époque où le club devait être relancé, des appels aux « dons » ont été lancés. Les donateurs pouvaient en contre-partie devenir une force de décision et de proposition au sein du club.



pousse les dirigeants à vouloir s'ouvrir à d'autres capitaux. A ce moment-là, la Mairie de Paris oppose son veto à la reprise du club par un milliardaire saoudien Akram Ojjeh. De la même manière, en 1991, avant que Canal+ ne remporte la vente, Silvio Berlusconi aurait soumis une proposition de rachat à la Mairie de Paris. Jacques Chirac, Maire de Paris à l'époque, aurait alors refusé cette proposition pour des raisons certes politiques (Berlusconi était proche de François Mitterrand), mais aussi parce qu'il disait ne pas pouvoir se résigner à vendre le club à un homme d'affaires italien. Le rachat du club dès 2006 par un propriétaire étranger (le fond d'investissement américain Colony Capital) aurait ainsi pu être considéré comme un fait exceptionnel; cette idée reste pourtant à nuancer. En effet, le projet de rachat établi par Colony Capital avait en fait été largement développé par le Français Sébastien Bazin à la tête de Colony Europe. Plus encore, la seule autre proposition de rachat qui avait été soumise à la Ville de Paris émanait du Qatar et plus précisément, du Cheikh Tamim bin Hamad Al-Thani. La candidature du Qatar pourtant solide, a été rejetée ou plutôt éconduite. Si un accord de principe avait été signé, des formalités administratives ont empêché le rachat du club par les Qataris. Pierre Lescure affirme que Jacques Chirac, toujours Maire de Paris à cette époque, lui aurait avoué qu'il souhaitait « *une solution franco-française pour le PSG* »²⁹. Par ailleurs, la médiatisation de la rivalité entre Colony Capital et le Qatar dans ce dossier a permis de mettre à jour quelques critiques et quelques oppositions du monde footballistique envers un rachat du club de la capitale par des « capitaux trop exotiques ». Le Qatar s'est donc progressivement retiré du dossier.

En 2011, lorsque QSI parvient finalement à racheter le club, outre son image controversée et ambiguë, son rapport à l'argent et ce patriotisme économique français, sa réputation dans le milieu sportif constitue un nouvel obstacle. De fait, le Qatar a obtenu en 2010 l'organisation de la Coupe du Monde de football 2022 mais d'aucuns suspectent l'Emirat d'avoir recouru à des moyens peu honnêtes pour parvenir à ce succès. Le choix du pays organisateur se fait par vote des membres du Comité Directeur de la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) ; ces membres sont des personnalités influentes issues des Comités régionaux. Ainsi, *France football* dans son dossier sur le « Qatargate »³⁰ évoque la possibilité qu'aurait eu le Qatar d'influencer ces membres et notamment ceux issus des Fédérations Asiatiques. Plus encore, des suspicions de corruption existent. Le Qatar et la force financière qu'il constitue aurait pu en effet jouer sur la décision de vote de certains membres. Outre les sommes considérables reversées à certains membres en mains propres, *France football* évoque aussi la possibilité qu'aurait pu avoir le Qatar d'amener sur la table le sujet de sa candidature à l'organisation de la Coupe du Monde 2022 lors des signatures d'accords politiques et

²⁹ Damien Degorre et Jérôme Touboul, *La folle histoire du PSG, des origines à nos jours*, Editions Prolongations, Paris, 2009, page 205.

³⁰ France football, « *Mondial 2022, le Qatargate* », mardi 29 janvier 2013.



énergétiques auprès de membres implantés en Afrique ou en Amérique du Sud. Aussi, nous avons pu évoquer les conditions dans lesquelles aurait eu lieu l'accord trouvé entre Nicolas Sarkozy, Michel Platini et Sébastien Bazin afin de convaincre le Qatar de voler au secours du Paris Saint-Germain en 2011. Le Qatar aurait en effet accepté de reprendre le club à condition que Michel Platini offre sa voix lors du vote. Aujourd'hui, cette candidature retenue laisse place à la question des conditions de travail des immigrés engagés pour la construction des neufs stades et des infrastructures qui permettront l'accueil de millions de personnes au moment de l'événement. En effet, l'Organisation Internationale du Travail contactée par des associations aurait dénoncé les conditions de travail des ouvriers qui construisent les stades. Plus généralement, la Coupe du Monde 2022 peut s'avérer à double tranchant pour l'image du Qatar : la forte médiatisation de l'événement constitue un risque d'image plus important. Ainsi, la gestion de la Coupe de Confédérations Asiatiques en 2006 organisée au Qatar avait déjà soulevé quelques critiques à l'égard du pays et de sa capacité d'organisation de tels événements. En effet, l'événement n'avait pas attiré le monde espéré et les stades semblaient presque vides. Le Qatar s'est alors vu reprocher d'offrir des billets à des travailleurs étrangers afin qu'ils viennent remplir le stade. Se pose enfin la question de la capacité de l'Etat à assurer la sécurité lors d'un événement qui, du fait de son succès et du monde qu'il attire, reste la cible potentielle de manifestations dangereuses.

Le Qatar souffre donc d'une image contestée. Cette mauvaise image peut alors être un danger pour la réalisation de leur projet. Il est vrai que leur projet constitue une réelle innovation en termes de gestion et d'approche dans le milieu du football et du sport en France. En rachetant le Paris Saint-Germain, le club est entré dans l'univers du « foot-business » véhiculant désormais des valeurs très différentes de celles que peuvent véhiculer le football français. Des valeurs jugées parfois trop « bling-bling ». Si le projet qatari pour le PSG constitue déjà en lui-même un défi d'acceptation par le public français, ce défi semble alors se complexifier avec la difficulté de rendre les auteurs du projet légitimes et fiables aux yeux de ce même public.



II. LA CONSTITUTION D'UNE EQUIPE DIRIGEANTE RASSURANTE COMME LEVIER DE LEGITIMATION ET D'ACCEPTATION

L'image des propriétaires revêt donc un aspect important notamment aux yeux des supporters qui se considèrent parfois comme les réels propriétaires du club, de son âme. En effet, comme nous avons déjà pu l'évoquer, Francis Graille devenu Président du PSG s'est retrouvé confronté au problème des supporters. Ce dernier témoigne qu'à son arrivée à la tête du club, il avait souhaité rencontrer les associations de supporters afin de leur exposer sa volonté de lutter contre les violences dans les tribunes en appliquant une politique de tolérance zéro. Francis Graille se souvient de la réaction de certains supporters face à son discours : leur principal argument dans l'établissement d'un rapport de force qui leur était favorable était leur légitimité. Si les dirigeants étaient de passage, eux restaient quoiqu'il arrive³¹. En témoigne d'ailleurs le discours de présentation tenu par le « Projet Socios pour le PSG » : « *Les actionnaires passent, les dirigeants changent (souvent), les joueurs s'en vont (de plus en plus vite), mais les supporters, eux, sont là et le resteront, il est implacablement logique et naturel qu'ils soient d'une manière ou d'une autre inscrits dans le capital du club et qu'ils aient un pouvoir de décision, aussi tenu soit-il.* »³². Et ce sentiment se trouve d'autant plus renforcé qu'il est vrai que les supporters ont parfois joué un rôle important dans la carrière des dirigeants ou des entraîneurs du club. Si le système de socios a certes pris fin au moment du rachat du club par Canal+, le public parisien garde une grande influence qui commence dans le stade avec leur chant mais qui se prolonge souvent à travers les médias et sur les réseaux sociaux. C'est par exemple ce qu'avait compris Luis Fernandez entraîneur du PSG qui, en pleine guerre avec son Président Laurent Perpère, parvint à rallier à sa cause les supporters. Menacé de renvoi, Luis Fernandez aurait réuni certains leaders d'associations pour leur demander de lui renouveler leur soutien durant le match. A l'occasion du match, plusieurs banderoles anti-Perpère et anti-médias ont été déroulées et des chants de soutien à l'entraîneur résonnaient dans le stade : Luis Fernandez réussit de la sorte à retarder son renvoi.

Obtenir l'adhésion des supporters est donc nécessaire pour parvenir à construire et à faire accepter un projet sportif. Le choix des dirigeants, relève donc d'une importance stratégique en ce qu'ils constituent un lien direct entre les propriétaires du club et les supporters et en ce qu'ils sont plus encore représentants majeurs de l'image du club à travers le monde. Et ce choix stratégique est d'autant plus primordial lorsqu'il s'agit du Président du club.

³¹ Damien Degorre et Jérôme Touboul, *op.cit.*

³² <http://www.sociospsg.org/presentation-du-projet.html>



A. « Et il embrassa la pelouse... »³³ : l'importance de l'image du Président

- L'image du Président et du club, intimement mêlées

Le Président est celui qui détermine, guide et incarne le projet du club. Mais il est aussi celui qui représente le club autant qu'un Président de la République peut représenter une Nation et ses valeurs auprès d'autres pays. C'est ainsi que Damien Degorre et Jérôme Touboul³⁴, font remonter la réputation « bling-bling » et showbiz du club dès les années Hechter. En effet, le 15 juin 1973, Daniel Hechter³⁵, grand couturier parisien passionné de football, devient l'actionnaire majoritaire du club. Il est alors entouré de l'acteur Jean-Paul Belmondo, du producteur Charles Talar³⁶, et des publicitaires Alain Cayzac, Bernard Brochand³⁷ et Francis Borelli³⁸. Ils sont alors surnommés « Le gang des chemises roses ». Just Fontaine accepte ensuite de devenir entraîneur de cette équipe, lui qui préfère costume et cigare au survêtement. Ces hommes, menés par Daniel Hechter incarnaient donc l'image du club tout autant que leur propre image avait déteint sur celle du club. D'un club modeste, le PSG était devenu un club d'apparence riche et hautaine. Hautaine car en plus de véhiculer une image de « showbiz et de paillettes », le PSG était devenu le nouveau club fort de la capitale, de cette capitale qui, pendant si longtemps, ne possédait pas de grande équipe compétitive. Dès cette époque, à travers son équipe dirigeante, le PSG a acquis cette réputation d'équipe riche, très éloignée des valeurs traditionnelles du football défendues par les équipes de Province.

De la même façon, à l'époque à laquelle Canal+ devient le propriétaire du Paris Saint-Germain, la première préoccupation pour Pierre Lescure³⁹, directeur du groupe Canal+ et Président du PSG, est de se choisir un Président délégué. En effet, à l'époque du rachat du PSG par Canal, le football français entre dans une nouvelle ère. Désormais, ce ne sont plus des amoureux du football qui investissent dans des équipes leur fortune personnelle, mais de grands groupes, de grandes industries. C'est à cette époque que naît donc réellement la problématique de la communication et que s'entremêlent les intérêts des propriétaires à ceux du club. En ce sens, l'une des préoccupations de Canal+ aura été de développer une communication fine qui permettait de ne pas trop lier l'image de la chaîne à celle du club. C'est d'ailleurs pourquoi Pierre Lescure choisit Michel Denisot comme Président Délégué afin que son image de directeur du groupe Canal+ ne soit pas mêlée à celle de sa

³³ Référence à la réaction de Francis Borelli, Président du PSG, suite au but de Dominique Rocheteau lors du match de Coupe de France, PSG / Saint-Etienne, premier titre du club in Damien Degorre et Jérôme Touboul *op.cit.*

³⁴ Damien Degorre et Jérôme Touboul, *op.cit.*

³⁵ Voir annexe 2 « biographies »

³⁶ Voir annexe 2 « biographies »

³⁷ Voir annexe 2 « biographies »

³⁸ Voir annexe 2 « biographies »

³⁹ Voir annexe 2 « biographies »



Présidence au PSG. De fait, Pierre Lescure craignait notamment que face à cette double étiquette Canal-PSG, les supporters provinciaux qui appréciaient peu le club de la capitale, ne se détournent de la chaîne et se désabonnent. De la même façon, au moment où le scandale du match OM-VA⁴⁰ éclate, l'OM, dont certains des dirigeants sont accusés d'avoir acheté le match, est déchu de son titre de champion. C'est alors au PSG, le dauphin des Marseillais, qu'il a été proposé de reprendre le titre de champion de France et de récupérer la place en compétition européenne qui en découlait. Si financièrement ce titre et cette place pouvaient être intéressants pour le club, Pierre Lescure pris la décision de ne pas les accepter ; deux raisons ont alors motivé son choix, deux raisons d'image. Tout d'abord, il affirmait qu'il ne souhaitait pas d'un titre gagné sur tapis vert car de tels titres ne se fêtaient pas, « *On ne défile pas dans la rue pour le fêter* »⁴¹. Mais plus encore, Pierre Lescure avoua des années plus tard que sa motivation ultime était de ne pas contrarier les supporters marseillais qui représentaient à l'époque près de 40% des abonnés. Le PSG ne devait donc jamais empiéter sur l'image de Canal. Et c'est selon cette logique que le choix de Michel Denisot en tant que Président Délégué se justifie. En effet dès le début, Charles Biétry, journaliste, commentateur sportif et directeur des sports chez Canal+ apparaissait comme le candidat idéal. Pourtant, Pierre Lescure choisit Michel Denisot. En fait, Charles Biétry était trop important pour la chaîne. La réputation acquise par Canal+ dans le domaine du sport lui était notamment due ; c'est lui qui avait su réinventer le commentaire sportif et donner une touche de modernité aux émissions et aux programmes dédiés au sport. Charles Biétry était donc indispensable à la chaîne et dans le même temps, son image et sa réputation, trop rattachées à celle de Canal +. Michel Denisot était finalement l'homme idéal. Réputé pour son talent de journaliste, il possédait également une image plus neutre. Par ailleurs, Michel Denisot possédait déjà une expérience de dirigeant de club puisqu'il était à la tête de La Berrichonne de Châteauroux depuis 1989.

Enfin, la Présidence de Francis Borelli témoigne également de l'importance d'un Président et de son image mais cette fois, pour des raisons de « communication interne ». Francis Borelli est en effet arrivé à la tête du PSG après la décision judiciaire qui interdit à Daniel Hechter d'exercer une quelconque profession dans le football. Si Daniel Hechter aurait préféré voir tous les autres membres du « gang » prendre son relais, Francis Borelli est parvenu à s'ériger comme le Président mythique du club grâce aux victoires acquises durant son mandat mais aussi et surtout grâce à son âme indéfectible de supporter. Francis Borelli est un amoureux du PSG, celui qui embrassa la pelouse du Parc des Princes lors du match de Coupe de France contre Saint-Etienne, premier titre du club. Cet amour pour le club, les supporters, même les plus ultras, l'ont ressenti : il est un des seuls Présidents

⁴⁰ Olympique de Marseille - Valenciennes

⁴¹ Damien Degorre et Jérôme Touboul, *op.cit.*



que les supporters ont aimé et soutenu jusqu'au bout. Plus encore, Borelli avait gagné sa légitimité de Président : fidèle au système de socios, il s'était chaque fois fait réélire par 1800 socios. La reconnaissance et l'amour des supporters envers Francis Borelli se sont alors pleinement exprimés le 6 octobre 2007 au Parc des Princes lors du match PSG-Rennes. Le décès quatre jours plus tôt de l'ancien Président a ému les supporters ; ces derniers ont alors observé deux minutes de silence et étendu des banderoles lui rendant hommage. Plus encore, son nom a été attribué à l'une des tribunes du Parc des Princes. Pour les supporters, Francis Borelli incarnait l'âme du PSG⁴². Or, comme nous avons déjà pu le dire, obtenir l'adhésion et l'amour des supporters est plus que nécessaire pour parvenir à mener à bien un projet.

- Nasser Al-Khelaïfi, le nouveau visage du Qatar

Le choix du Président délégué a donc constitué un enjeu d'autant plus important pour le Qatar que le pays souffre d'une image controversée. Comme du temps de Canal, l'image du Président dépasse le seul cadre du club ; ici, le Président devient le visage du Qatar en France. Le choix de Nasser Al-Khelaïfi comme Président délégué du club n'est ainsi pas anodin et entre tout à fait dans la logique de la stratégie d'image du Qatar et de QSI. En effet, lorsqu'il est nommé Président délégué, il n'est absolument pas connu en France. Il est certes choisi parce qu'il est un ami proche du Cheikh mais aussi parce qu'il a su faire ses preuves dans le sport-business au Qatar et plus encore parce-que sa personnalité timide et discrète correspond au profil que se doit d'avoir le nouveau Président. Finalement, son profil et son comportement ressemblent un peu à celui de Michel Denisot. Toujours très courtois et tiré à quatre épingles, Nasser comme Michel ne dit jamais un mot plus haut que l'autre. Loin d'avoir un caractère expansif et colérique, Nasser Al-Khelaïfi est la personne idéale qui ne prendra jamais le risque d'avoir des comportements sulfureux. D'ailleurs, si le PSG a connu de nombreuses crises (l'affaire Leonardo, les incidents sur la place du Trocadéro lors de la fête de la victoire...), le Président a toujours répondu à la presse de manière calme et sereine sans jamais laisser paraître la moindre inquiétude, la moindre colère. De la même manière, si de nombreux Présidents de club se laissent parfois aller à des considérations polémiques, nous pouvons notamment citer l'exemple de Louis Nicollin Président du club de Montpellier, Nasser Al-Khelaïfi s'attèle à ne jamais émettre de jugement sur les autres clubs ou les autres joueurs. Plus encore, il ne répond quasiment jamais aux attaques ou aux piques lancés par d'autres. Finalement, il apparaît un peu comme le moyen de rendre à ce club, qui entre désormais dans l'univers du « foot-business », des paillettes et des gros sous, une image de sérieux, de professionnalisme mais surtout de simplicité. Par ailleurs, le nouveau Président s'est rapidement montré capable de s'adapter aux codes

⁴² Voir annexe 6 « Illustrations »



occidentaux. Lorsqu'il est à Paris, Nasser quitte son keffieh traditionnel pour arborer un costume toujours très élégant et ce y compris lorsque le Cheikh, vêtu de la tenue traditionnelle, l'accompagne dans les tribunes; là encore, l'image donnée du Qatar s'éloigne des clichés habituels. Plus intéressant encore, l'image et la communication de Nasser sont gérées de manière totalement indépendante et distinguées de celles du club; sa stratégie d'image a en effet été confiée à l'agence de communication Ketchum. Ainsi, la principale stratégie du Président parisien est celle de la discrétion et du « silence ». Sa parole est rare. Nasser Al-Khelaïfi n'intervient généralement que dans les grands moments et notamment lorsque l'image du club mais plus encore celle du Qatar sont remises en cause. Ainsi, alors que le Président ne s'était pas exprimé depuis des mois devant les caméras, il sort de son mutisme juste après des déclarations très décriées du Directeur sportif du club, Leonardo, mais aussi et surtout juste après la publication du dossier de *France football* « *Le Qatargate* ». Et pour la première fois, le Président, qui s'était alors toujours exprimé en anglais, répond aux journalistes en français.

La comparaison avec l'accueil qui a été réservé au nouveau Président russe du club de l'AS Monaco permet alors de témoigner du succès qu'a été le choix Nasser Al-Khelaïfi pour QSI et *a fortiori* pour le Qatar. En effet, en 2011, Dimitri Rybolovlev devient l'actionnaire majoritaire de l'AS Monaco et par la même occasion le Président du club. Sa volonté est claire, faire de l'AS Monaco un grand club de football européen. Il investit donc des moyens colossaux pour acheter des joueurs et faire de l'équipe une équipe aussi compétitive que le PSG notamment. Durant le mercato de l'été 2013, il recrute la paire James Rodriguez et Joao Moutinho pour soixante-dix millions d'euros. Plus encore, il détrône le PSG et son record du transfert le plus élevé de l'histoire de la Ligue 1 en achetant Radamel Falcao près de soixante millions d'euros⁴³. Mais, si le nouveau Président monégasque entreprend des projets similaires à ceux de QSI, il fait face, plus que le Qatar encore, à des problèmes d'image et de réputation. Si le choix de Nasser Al-Khelaïfi a su donner un visage moderne et sérieux au projet qatari, le fait que Dimitri Rybolovlev s'érige lui-même en Président a fait rejaillir et déteindre sur l'image du club son passé trouble et ses motivations douteuses à diriger l'AS Monaco. Certes, le PSG entre dans la stratégie de diplomatie sportive du Qatar, mais qui peut réellement reprocher à un pays de vouloir nouer des relations avec le reste des pays du Monde ? Néanmoins, il semblerait que les intentions du Président-propriétaire monégasque soient plus controversées encore. En effet, accusé de meurtre en Russie et devant faire face au déclin annoncé de son entreprise Uralki, Dimitri Rybolovlev quitte son pays d'origine pour se réfugier en Suisse, puis à Chypre et finalement à Monaco, trois pays réputés pour leurs avantages fiscaux. Après avoir

⁴³ Le PSG est redevenu titulaire de ce record un mois plus tard, Edinson Cavani soixante-cinq millions d'euros.



échoué à racheter les clubs de football du Dynamo Minsk et de Manchester United, il parvient à entrer au capital du club monégasque. A partir de ce moment, plusieurs journalistes l'accuseront d'utiliser le club et d'y investir afin d'obtenir un passeport monégasque et de se prémunir juridiquement ; en instance de divorce, sa femme revendique la moitié de sa fortune. Et, le conflit juridique qui s'est ouvert entre la Ligue de Football Professionnel (LFP) et l'AS Monaco a plus encore entaché l'image du club et de son Président. La LFP a en effet exigé que le club monégasque ait un siège social français afin qu'il se trouve dans les mêmes conditions fiscales que tous les autres clubs de la Ligue. Mais Dimitri Rybolovlev a refusé. Ce refus a donné l'image d'un homme vénal dont l'ultime objectif et motivation est de renflouer sa fortune personnelle. Ce refus a également donné l'image d'un manque de fair-play et d'une politique où l'argent prend le pas sur le sport.

Nasser Al-Khelaïfi permet donc de contre-balancer l'image parfois négative du Qatar et permet plus encore de la normaliser. Cette normalisation est d'autant plus importante que Nasser Al-Khelaïfi a acquis un poids important dans le sport français ; Président du PSG, il est également à la tête de la chaîne BeIn Sports, à la tête du PSG-Handball et membre du Comité Exécutif du Syndicat des Clubs de Football Professionnels (UCPF). Cette normalisation passe également par les personnes à côtés desquelles Nasser s'affiche, notamment en tribunes durant les matchs. Régulièrement aux côtés de Nicolas Sarkozy, le Président du club a également été aperçu aux côtés de Manuel Valls ou encore de Bertrand Delanoë ; des hommes politiques français, des figures rassurantes donc. Plus encore, la personnalité de Nasser Al-Khelaïfi lui a permis d'améliorer l'image du Paris Saint-Germain au sein du football français et plus encore auprès des dirigeants français. Par exemple, si Louis Nicollin, Président du club de Montpellier, avait toujours exprimé une certaine détestation du club de la capitale, Nasser Al-Khelaïfi en lui offrant un maillot du PSG, est parvenu à le faire changer d'avis et à détendre leur relation. Désormais, Louis Nicollin s'affiche comme un fervent soutien de la politique du club parisien et l'exemple le plus éloquent de cette bonne entente a été l'interview commune des deux hommes sur BeIn Sports. En fin diplomate, Nasser Al-Khelaïfi a donc su s'attirer les éloges et le soutien de nombreux cadres du football. Dernièrement, c'est Arsène Wenger (entraîneur d'Arsenal) et André Villas-Boas (entraîneur de Tottenham) qui ont salué son travail. Le Président Parisien, en nouant de telles relations avec les grands noms du football européen, a donc su redorer le blason du Paris Saint-Germain et a su plus encore légitimer le projet parisien. Mais, Nasser Al-Khelaïfi et son image ne suffisent pas à légitimer le projet sportif de QSI aux yeux des supporters et plus généralement auprès du milieu du football mondial. Le nouveau Président a donc dû s'entourer d'experts incontestables capables d'incarner et de crédibiliser le projet mais aussi, de le concrétiser.



B. S'entourer d'experts incontestables

Si choisir Nasser Al-Khelaïfi comme Président délégué aide le Qatar à adopter un visage plus consensuel et appréciable auprès des Français notamment, il ne suffit pas à lui seul à légitimer le projet sportif. Plus que de simplement le légitimer, il est aussi question de le rendre crédible. En effet, lorsqu'à son arrivée à la tête du PSG, Nasser al-Khelaïfi annonce que le budget serait de deux cents millions d'euros, beaucoup ont alors répondu que l'argent ne faisait pas tout et qu'une équipe avait avant tout besoin d'une âme pour réussir. En ce sens, certains professionnels du football et du sport-business ont affirmé que malgré sa richesse, le club ne parviendrait pas à convaincre de grands joueurs de venir car il ne faisait pas le poids face à des équipes telles que le FC Barcelone, le Real Madrid ou encore Manchester United, des équipes devenues des marques, des équipes dont l'histoire et la réputation ne sont plus à refaire. Et ces propos pouvaient être d'autant plus gênants pour QSI et Nasser Al-Khelaïfi qu'ils émanaient de professionnels de football dont la parole jouit nécessairement d'une certaine aura et d'une certaine influence.

- Leonardo, un directeur sportif au bras long

C'est ainsi ce qui explique la nécessité pour le club de rallier autour de ce projet des experts incontestables. Rallier ces experts signifiait en effet avoir l'aval de professionnels et gagner en légitimité. Cette légitimité et ce soutien répondent alors au double objectif qu'est celui de convaincre les supporters du club de la viabilité du projet et d'inciter les grands joueurs à rejoindre le club. Ce premier « expert » a donc été Leonardo. Ancien joueur de football d'origine brésilienne qui a notamment joué au PSG, Leonardo est devenu recruteur du Milan AC (équipe dans laquelle il a joué) au Brésil. Le respect qu'il détient au sein du football brésilien lui permet d'obtenir de beaux contrats pour le club italien (Kaka et Pato). Il se distingue également en tant qu'entraîneur ; après avoir entraîné avec succès le Milan AC, il conduit l'Inter Milan à remporter la Coupe d'Italie. Mais ce n'est pas en tant qu'entraîneur que Nasser Al-Khelaïfi nomme le 13 juillet 2011 Leonardo, c'est en tant que directeur sportif. Leonardo possède deux atouts nécessaires à ce poste : une notoriété dans le milieu du football et un très grand réseau. Embaucher Leonardo serait donc le moyen pour le club et pour QSI de contre-balancer le faible poids historique du PSG face à de grandes équipes lors du recrutement de joueurs. Par ailleurs, le réseau de connaissances de Leonardo s'étend dans deux régions très appréciées par les dirigeants : le Brésil et l'Italie. De fait, si les dirigeants ont pour ambition de recruter de grands joueurs, l'une des obsessions de Nasser Al-Khelaïfi est de trouver son Lionel Messi. Une jeune pépite que le club formerait. Plus généralement, il souhaite fonder au PSG



un centre de formation puissant tel « La Masia » barcelonaise⁴⁴. Or, l'Italie, le Brésil et plus généralement l'Amérique du sud ont déjà prouvé qu'ils possédaient de grands talents. Leonardo serait donc le moyen de pénétrer ces marchés plus facilement. Dès les premiers mois, Leonardo a ainsi recruté de nombreux joueurs notamment dans les clubs italiens (Jérémy Ménéz (AS Roma), Momo Sissoko (Juventus), Thiago Motta (Inter Milan), Salvatore Sirigu (Palerme) et plus encore, Javier Pastore (Palerme)). Mais, l'aura de Leonardo se révélera un an plus tard lorsqu'il parvient à obtenir un contrat historique : le recrutement de deux des meilleurs joueurs du monde, Zlatan Ibrahimovic (attaquant) et Thiago Silva (défenseur). Ces deux joueurs ont été arrachés au Milan AC contre plus de soixante millions d'euros. Plus encore, pour donner corps au projet, Nasser Al-Khelaïfi décide de limoger Antoine Kombouaré malgré ses bons résultats et Leonardo recrute Carlo Ancelotti comme entraîneur. Carlo Ancelotti⁴⁵ est alors considéré comme l'un des meilleurs entraîneurs du monde aux côtés de José Mourinho, Pep Guardiola ou encore Sir Alex Ferguson. Recruter Leonardo a donc été un choix important en ce sens qu'il a permis d'incarner le projet qatari auprès de joueurs et de professionnels de renommées mondiales. En incarnant ce projet, Leonardo a pu convaincre de grands noms du football de s'y rallier et d'y prendre part et a donc permis de le renforcer et de le rendre plus crédible. En effet, si de grands noms tels que Carlo Ancelotti, Thiago Silva ou encore Zlatan Ibrahimovic ont accepté de participer au projet parisien, c'est qu'il n'a rien d'insensé et qu'ils le trouvent convaincant et réalisable.

Néanmoins, ce choix a rapidement montré ses limites. Très impulsif, Leonardo, à travers ses propos, s'est souvent attiré les foudres des médias, du milieu footballistique voire de ses dirigeants. Bien sûr, son statut de Directeur Sportif a supposé qu'il soit plus exposé aux médias ; souvent interrogé en zone mixte, Leonardo était souvent peu préparé aux questions posées par les journalistes. De nombreuses crises de communication ont ainsi pu éclater à la suite de propos maladroits qu'il tint. Mais son caractère expansif, impulsif et direct lui ont coûté sa place. Dénonçant tout au long de la saison les décisions arbitrales, Leonardo n'a su contenir son énervement face à la décision d'Alexandre Castro qui expulsa Thiago Silva, capitaine du Paris Saint-Germain, lors d'un match qui aurait pu offrir le titre au club. En bousculant l'arbitre à l'issue du match, Leonardo s'est vu critiqué de toutes parts et s'est vu sanctionné d'une suspension de toutes fonctions footballistiques durant un an. Ce dernier a ainsi dû démissionner de son poste mais a plus encore contribué à ternir l'image du Paris Saint-Germain.

⁴⁴ « La Masia » est le centre de formation du FC Barcelone depuis 1979. Ce centre qui a formé de grands joueurs, a permis au club d'avoir au sein de son équipe des joueurs de talent sans avoir à déboursier d'importantes sommes.

⁴⁵ Voir annexe 2 « Biographies »



- Jean-Claude Blanc pour incarner le projet

Sur le plan sportif, la crédibilité a donc été acquise grâce à Leonardo. Mais puisque QSI à travers Nasser Al-Khelaïfi souhaite plus que de construire un grand club, construire une grande marque de football à l'instar du Real Madrid, du FC Barcelone ou encore de Manchester United, la seule crédibilité sportive ne suffit pas. Il s'agit également de conférer au club une image crédible et du poids dans le domaine du sport-business. Jean-Claude Blanc⁴⁶ allait donc remplir ce rôle. Diplômé de Harvard, il se fait très vite une place dans le marketing sportif en devenant le directeur du marketing et des cérémonies d'ouverture et de fermeture des JO d'Albertville en 1992. Il devient par la suite directeur général d'Amaury Sport, grande société d'événementiel sportif qui détient et gère l'organisation d'événements tels que le Tour de France, le marathon de Paris ou le Paris-Dakar. En 2001, il devient directeur général de la Fédération Française de Tennis. Mais, c'est en rejoignant la Juventus de Turin que Jean-Claude Blanc se fait un nom dans le football. Arrivé en 2005 dans le club italien en tant qu'administrateur, il est très vite nommé Directeur Général à l'occasion de la grave crise de la « calciopoli » qui mènera à la relégation du club. Il accède par la suite à la Présidence du club et cumule donc l'ensemble de ces fonctions d'Administrateur, de Directeur Général et de Président. Il parvient rapidement à sauver et à relancer la Juventus de Turin. Le curriculum vitae de Jean-Claude Blanc faisait de lui le candidat idéal pour, non seulement rendre le projet légitime et crédible au sein du sport-business et du football, mais également pour le mener à bien et le concrétiser.

Cette équipe formée autour de trois hommes, Nasser Al-Khelaïfi, Leonardo et Jean-Claude Blanc, a donc permis à QSI de se donner un visage plus rassurant. Plus encore, elle a permis de rendre leur projet - construire une marque de football - plus sérieux et crédible auprès de ceux qui doutaient de la réelle capacité des Qataris, novices dans le monde du football, à diriger un club tel que le PSG. Au terme de « lubies d'un riche investisseur » s'est substitué celui de « projet ambitieux ». Ainsi, si QSI et son projet avaient reçu un accueil plutôt mitigé, les discours ont rapidement changé et de nombreux soutiens sont apparus au sein du football français. En effet, si les fonds illimités des Qataris étaient d'abord apparus comme une forme de concurrence déloyale envers les autres clubs de football français – le club ayant les moyens de s'acheter des joueurs d'un standing supérieur – les sommes investies et les conséquences de ces investissements ont finalement été perçues comme un bienfait pour le football français. La plupart des joueurs et des entraîneurs se disaient chanceux de pouvoir évoluer aux côtés de si grands joueurs, leur présence ne pouvait que bonifier leur jeu car elle supposait un dépassement de soi pour être à la hauteur. Plus encore, les cadres des plus hautes

⁴⁶ Voir annexe 2 « Biographies ».



instances françaises du football ont pu souligner leur attachement à ce projet. En effet, Frédéric Thiriez, Président de la Ligue 1 a pu féliciter QSI de leurs investissements lors du forum Doha Goals « *Un investissement intelligent, c'est celui de Qatar Sports Investments en France. Nous en sommes très fiers.* »

Mais, afin de le rendre toujours plus crédible et réalisable et de parvenir à construire effectivement une marque sportive, il est également apparu nécessaire de redorer le blason d'un club plus connu à travers le monde pour les frasques de ses supporters que pour ses résultats sportifs.



DEUXIEME PARTIE : CONSTRUIRE UNE MARQUE DE FOOTBALL OU LA NECESSITE DE S'ANCER LOCALEMENT

L'objectif avoué de QSI est donc de faire du PSG plus qu'un simple club de football compétitif une marque mondiale de football. Une marque solide capable de limiter l'impact de la contingence des réussites sportives sur la santé financière et l'image du club. A ce titre, l'exemple de Manchester United est éloquent. Son histoire et son palmarès ont fait du club une marque exportée à travers le monde entier. Il n'est ainsi pas étonnant de voir des supporters du club mancunien en Chine ou au Japon. Et ces supporters sont réputés être des fidèles, toujours derrière leur équipe quelques soient les résultats sportifs (bien que le club figure toujours parmi les meilleurs clubs de la planète). La construction de la marque mondial Manchester United a donc suivi plusieurs étapes ; tout d'abord, l'ancrage local. Cet ancrage local s'est traduit par la constitution d'un véritable patrimoine fondé sur l'histoire du club et sur les grands noms qui l'ont traversé. C'est aussi une forme « d'éducation » ; ce patrimoine est sans cesse rappelé aux jeunes pousses dans le centre de formation. Il leur est rappelé qu'ils en font désormais partie et qu'ils prendront part à sa construction ; cette forme « d'éducation » est importante car plus tard, ce sont ces joueurs qui véhiculeront et diffuseront l'image de Manchester United. Ils sont ceux qui porteront et mouilleront le maillot du club. L'attachement de joueurs et notamment de grands joueurs à un club est important pour son image de marque. Non seulement ce joueur, s'il a été formé par ce club, témoigne de la réussite de la politique de formation mais il agrège également son image positive à celle du club. Le cas Messi avec le FC Barcelone est un exemple éloquent à ce sujet. Messi, quadruple ballon d'or, est reconnu comme étant l'un des plus grands joueurs de tous les temps. Mais il n'a également porté qu'un seul maillot et juré fidélité à un seul club : le FC Barcelone, le club où il a été formé depuis son plus jeune âge, le club où il s'est révélé. L'histoire de Messi, ce joueur déjà mythique et l'histoire du FC Barcelone seront donc toujours intimement liées. Ces histoires d'amour entre des clubs et des joueurs, les supporters en raffolent. Ces hommes incarnent rapidement l'âme du club et sont adulés par le public. Pour en revenir à Manchester United, cet ancrage local s'est enfin traduit par la création d'un musée dédié afin de renforcer le rapport affectif avec les supporters. Créer un musée c'est aussi dire que le club possède un patrimoine assez important pour qu'il soit exposé, c'est aussi montrer que ce patrimoine n'est pas une simple création : *« Né en 1984, le projet de musée est donc mis au service de l'image du club : il est une vitrine identitaire où chacun, dirigeant joueur, supporter, est appelé à se reconnaître et à prendre en charge une part de l'héritage afin de consolider la*



communauté d'intérêt que constitue le club. »⁴⁷. La seconde étape a été celle de la globalisation et de la construction d'une marque mondiale. Manchester United se divise alors en deux entités : Manchester United Football Club et Manchester United Public Limited Company. La seconde entité devenant donc la marque commerciale de Manchester. Le lancement de cette marque mondiale est alors symbolisé par l'entrée en Bourse de Manchester United Public Limited Company en 1991 et par une stratégie commerciale pure (lancement de produits dérivés, installation de boutiques...).

Cet exemple que constitue Manchester United est intéressant parce qu'il permet de souligner la nécessité de l'ancrage local pour parvenir ensuite à globaliser la marque. Concernant le PSG, cet ancrage local est donc passé par la légitimation des nouveaux propriétaires et des dirigeants mais pose toujours le problème de la réputation du club et de son rattachement à un territoire, Paris.

⁴⁷ Claude Boli, « *Du local au global : l'invention de Manchester United 1902-2002* », in Yvan Gastaut et Stéphane Mourlane, *Le football dans nos sociétés*, Autrement « Mémoires/ Histoire », 2006, pages 15-23.



I. LE PSG OU LA DIFFICILE CONSTRUCTION D'UN PATRIMOINE

Selon un article paru en 2006 d'André Richelieu et de Frank Pons⁴⁸ qui s'appuient notamment sur l'exemple du FC Barcelone et de l'équipe de hockey sur glace Toronto Maple Leafs, il existe quatre facteurs d'adhésion à une marque de sport : la tradition de la victoire, une rivalité intense, la longévité et la tradition et des supporters puissants. Or il semblerait qu'à l'arrivée des Qataris, ces quatre points aient été difficilement atteints par le Paris Saint-Germain. En effet, le palmarès de l'équipe ne répond que très peu à cette « tradition de la victoire ». Par ailleurs, la longévité du club est plus que contestable puisque le club n'existe que depuis 1970. Enfin, les supporters parisiens ne sont que très peu investis dans la vie du club puisque le système de socios a très vite été arrêté et que plus encore, la majorité des banderoles sont retirées avant les matchs, empêchant les supporters d'exprimer leur avis sur la situation du club. Seule la rivalité avec l'Olympique de Marseille semble réellement exister bien que les nouveaux moyens financiers de Paris l'atténuent désormais, Marseille n'ayant pas les moyens de rivaliser avec. Le club à l'arrivée des Qataris ne semble donc pas réunir les conditions nécessaires à la création d'une marque. Ce constat est d'autant plus inquiétant pour le projet de QSI qu'un patrimoine, des supporters et des victoires ne s'obtiennent qu'avec le temps. Comme le dit si bien l'expression, « Rome ne s'est pas construite en un jour »...

A. Le PSG : une image pas toujours positive

- Un territoire contesté

La première raison, c'est l'origine même du club. Le Paris Saint-Germain, s'il est aujourd'hui considéré comme le club de la capitale, a souvent dû faire face à la concurrence d'autres clubs eux aussi issus de la capitale. A la fin des années 1960, la Fédération Française de Football (FFF) s'inquiète de ne pas voir émerger un grand club parisien. Seul le Red Star, équipe de Saint-Ouen, parvient à se maintenir en Première Division. La Fédération lance même une enquête au cours de laquelle soixante-six mille personnes affirment vouloir d'un grand club à Paris. Dès lors, la FFF annonce le projet de création d'un Paris Football Club (PFC). Pour parvenir à réunir les fonds nécessaires, un appel est lancé à la radio par Pierre Bellemare : « *Le football à Paris va mourir, aidez-nous à le ressusciter* ». Dix-sept milles socios issus du monde entier répondent à l'appel et parviennent à réunir un million de francs. Le PFC parvient donc à réunir des fonds nécessaires pour se lancer mais une chose lui manque : pouvoir jouer dès la saison 1970-1971 en Première Division. Pierre-Etienne Guyot et Guy Crescent alors à la tête du PFC sont conscients qu'il sera nécessaire de fusionner avec un autre club. De nombreux clubs de province refusent et ils se tournent alors vers Henri Patrelle, Vice-Président de la FFF à la tête du club de football amateur de Saint-Germain en Laye. Saint-Germain en

⁴⁸ <http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-146893580/toronto-maple-leafs-vs.html>



Laye, à défaut d'évoluer en Première Division, vient de remporter une place pour la D2. Un accord est donc passé : le PFC apporte l'argent, les dirigeants et les supports, Saint-Germain-en-Laye apporte ses infrastructures et son ticket en D2. Le 27 août 1970 naît le Paris-Saint-Germain Football Club. A l'issue de la saison 1970-1971, le club parvient à atteindre l'objectif qu'il s'était fixé : monter en Première Division. La Ville de Paris lui accorde alors une subvention mais cette subvention comporte plusieurs conditions dont celle de faire disparaître toute mention de Saint-Germain-en-Laye et ne s'appeler que le Paris Football Club. Ne parvenant pas à se mettre d'accord, les dirigeants organisent un vote avec les socios. A l'issue de ce vote, il semblerait que le choix de la Ville de Paris l'ait emporté dans le cœur des socios et que la mention de Saint-Germain-en-Laye sera amenée à disparaître. Mais, un nouveau comptage des voix est effectué et finalement, le non⁴⁹ l'emporte : 629 voix contre 623. Les socios favorables au « oui » accompagnés par Guy Crescent et Pierre-Etienne Guyot sont alors fous de colère et décident de faire scission. Le PFC et le PSGFC se séparent. Au PSG il reste le maillot et les couleurs rouge et bleu du club. Mais il perd la place en Première Division et est contraint de retourner en Troisième Division. Le PFC adopte-lui un maillot orange et garde le place en D1.

Cette histoire des origines explique en partie que le Paris Saint-Germain ne fasse pas toujours l'unanimité dans le cœur des Parisiens ou des Franciliens. En effet, il n'est pas le seul club parisien, il n'est pas historiquement non plus le plus légitime à représenter Paris. Plus encore, la scission avec le PFC confère au PSG son statut initial de club de Saint-Germain-en-Laye puisque tous les éléments apportés par Guy Crescent et Pierre-Etienne Guyot dans le cadre de la construction d'un club Parisien ont été transféré au PFC. Le Paris Saint-Germain ne sera donc jamais un club de « supporters » comme on peut en voir en Angleterre ou encore en Espagne notamment à travers le FC Barcelone. En effet au FC Barcelone, les supporters le sont de père en fils. Plus encore, on ne peut pas devenir socios si l'un de nos parents ne l'a pas été⁵⁰. Ainsi, non seulement le club a été créé tardivement, en 1970, mais plus encore, il a dû pendant longtemps partager son territoire géographique. Le club a donc eu du mal à faire émerger une image incontestable de « club fort » et à se rallier un nombre important de supporters locaux.

Par ailleurs, le fait que ce club soit celui de la capitale, de la ville de Paris, a souvent attisé une haine plus grande des supporters des clubs de province car à l'image de la ville, le club a souvent donné le sentiment d'être un club hautain et sans âme. Cette image a ensuite été renforcée par les différents dirigeants du club qui ont conféré au PSG l'image d'un club riche et très proche du

⁴⁹ « Non » à la proposition de la ville de Paris.

⁵⁰ <http://www.fcbarcelona.com/fr/socios/membership/detail/card/nouveau-processus-d-inscription-de-socios-plus-de-15-ans>



« showbiz ». En effet, sous les ères Hechter ou Canal+, il n'était pas rare de voir dans les tribunes de nombreuses célébrités. Certaines d'entre elles n'étaient pas vraiment des supporters de l'équipe mais avaient reçu des invitations. Ces célébrités ont contribué à l'image « bling-bling » et au sentiment que le PSG ne possédait ni âme ni supporter. Plus encore, du fait de ses résultats sportifs en demi-teinte, le club a parfois eu du mal à remplir son Parc des Princes passant d'une saison à l'autre de 40 000 places vendues à seulement 14 000. La médiatisation de ces matchs a permis de montrer au reste de la France que le PSG était un club aux supporters peu attachés, peu impliqués, uniquement présents en cas de victoires. De fait, le PSG apparaît être un club peu aimé en France au profit d'autres clubs que sont l'Olympique de Marseille ou l'Olympique Lyonnais. C'est ce dont témoigne notamment les chiffres de la vente des maillots. En effet Marseille, alors que son ère d'influence est supposée être plus petite que celle du Paris Saint-Germain, est en fait le club qui vend le plus de maillots depuis dix ans (en moyenne 400 000 par an)⁵¹. Comment donc expliquer que le PSG, club de la capitale représentant un territoire de milliers de potentiels supporters, n'en ait que si peu ?

- Le problème des supporters

Si le PSG possède des supporters, ce ne sont pas des amateurs de football bien au contraire, ce sont des hooligans qui dégradent l'image du football français à travers le monde. Cet hooliganisme a pris racine dans le Kop Boulogne créé en 1978 et a donné lieu à de nombreux incidents. Ces incidents allaient de l'affichage de banderoles racistes, de chants racistes lors des matchs, à la mort d'un jeune homme à la sortie du Parc des Princes. Ces supporters ont très tôt constitué un problème pour les dirigeants successifs car en dehors de leurs comportements insoutenables, ils véhiculaient une image négative du club. De nombreux sponsors ont ainsi pu hésiter à associer leur image à celle d'un club dont les supporters proféraient des messages racistes et violents. Et ce d'autant plus que les hooligans avaient très rapidement su exploiter les médias. Ils crièrent notamment lors d'une émission à large audience « *Ciel mon mardi !* », leur slogan raciste. Dès lors, si le PSG ne brillait pas par ses résultats à travers le monde (son seul titre européen date de 1996, année durant laquelle ils ont gagné la Coupe d'Europe des vainqueurs de coupe), le club était plutôt connu à travers les images de violence diffusées par les médias. Et, si des images de calme étaient diffusées, elles témoignaient plutôt de la désertification du Parc des Princes, peinant à remplir ses quarante milles sièges. Les supporters du club ne supportaient plus ce club qui frôlait chaque année avec la relégation et qui n'offrait plus un beau spectacle.

⁵¹ Cette statistique était valable jusqu'à la saison 2012-2013 durant laquelle le PSG est arrivé en tête des ventes de maillots.



Mais au-delà de dégrader l'image du club, la question des supporters a souvent écorné l'image des Présidents successifs, apparaissant comme incapables de gérer leur club et leurs supporters. Les Présidents leur paraissaient même soumis. Par exemple, Francis Borelli s'était résigné à ne jamais engager d'action contre ces supporters violents car il craignait que l'ambiance lors des matchs en pâtisse. Exemple plus éloquent encore, lorsque Francis Graille devient Président du PSG, il décide d'engager Jean-Pierre Larrue comme responsable de la sécurité. Ce dernier entre dans une relation de confrontation avec les supporters. Ces supporters décident même d'organiser des conférences de presse et d'engager une avocate dont les honoraires auraient été payés par Daniel Hechter lui-même... Face à cette pression, Canal+, propriétaire du club, demande à Francis Graille de limoger Jean-Pierre Larrue. Là encore, les supporters ont gagné. Cette question des supporters est donc d'autant plus importante pour QSI que derrière l'image du club et de ses dirigeants, se joue celle du Qatar. Le Président et le propriétaire du PSG qui est également l'Emir du Qatar, redoute donc que ces comportements ne déteignent sur l'image du pays. C'est d'ailleurs ce qui justifie qu'en 2009, l'Emir averti d'un projet de vente du club, avait été dissuadé de le racheter par ses conseillers. L'argument principal était la présence de hooligans parmi les supporters du club.

Les supporters et leur comportement ont donc une incidence sur l'image du club mais également sur celle des dirigeants. Ainsi, le traitement réservé au club par les médias et les politiques a souvent été celui d'un club qui semble incapable de se gérer, d'un club dirigé par des hommes incapables de gérer leurs supporters. Et cette question de la capacité de gestion des propriétaires s'est d'autant plus posée que le PSG a régulièrement traversé des crises financières importantes qui n'ont pas aidé le club à se distinguer sur le plan sportif.



B. Une gestion difficile

- Une instabilité financière et sportive

Le problème est aussi là ; le PSG a connu de belles années, de beaux succès, mais ils ont vite pris fin. Après des années 1990 performantes, le club n'a plus jamais réussi à afficher des résultats sportifs très bons, au contraire de son grand rival marseillais qui lui est parvenu à remporter une Ligue des Champions. Le PSG est certes le club qui témoigne de la plus grande continuité en Ligue 1 ; depuis 1973, il n'a jamais été relégué. Mais le PSG reste le club du « ventre mou » qui parvient tout au plus à sauver ses saisons grâce à la Coupe de France, compétition dans laquelle il s'est souvent distingué. Mais ces victoires en Coupe de France ne suffisent pas à lui conférer le statut de grand club de la capitale qui a motivé sa création⁵². Cette irrégularité a en fait été le fait d'une gestion financière difficile laissant place à un cercle vicieux : les problèmes financiers ne permettaient pas de recruter de grands joueurs et ne permettaient donc pas d'obtenir les succès sportifs nécessaires pour attirer supporters, sponsors mais aussi subventions. Le déficit ne pouvait que se creuser. D'ailleurs, les problèmes financiers ont souvent été l'un des signes de réussite ou d'échec des dirigeants. En effet, si Daniel Hechter a perdu son poste de Président, c'est bien parce-que les finances du PSG ont été remises en cause à travers, notamment, le scandale de la double-billetterie. A l'inverse, la première réussite de Francis Borelli a été d'avoir ramené autour de lui des experts de la finance (Pierre Aranzana, Philippe Taupin et Patrick Malvoisin) qui seraient parvenus à effacer en trois ans le déficit du club qui s'élevait à 4,5 millions de francs. Souvent, par ailleurs, des financiers de métier auront été choisis comme Président délégué du club pour en assurer une meilleure gestion. La stabilité financière est donc importante pour un club de football parce qu'elle conditionne la réussite sportive mais également le comportement des sponsors.

- Une surexposition médiatique

Il a toujours été difficile pour le club de « cacher » ses difficultés financières. Damien Degorre et Jérôme Touboul⁵³ parlent même d'une certaine « particularité parisienne » : celle du rapport des médias au PSG. En fait, il semblerait qu'une rivalité soit née entre *L'Equipe* et *Le Parisien* qui contribue à une surexposition médiatique du club. Cette rivalité se traduit par une course à l'information : c'est à celui qui donnera le plus d'actualités, le plus vite possible. De ce fait, les journalistes s'intéressent de près au club et sont à l'affût de la moindre information. Cette surexposition est également due au fait que là encore, il s'agisse du club de la capitale. Par ailleurs, le club a souvent été malgré lui très lié au milieu médiatique, souvent dirigé par des publicitaires ou des

⁵² Voir annexe 5 « Palmarès du PSG »

⁵³ Damien Degorre et Jérôme Touboul, *op.cit.*



journalistes. Cette exposition médiatique accrue rend donc plus grand encore le risque d'image. Ce rapport difficile entre les médias français et le PSG se retrouvent à travers les propos d'Artur Jorge, ancien entraîneur du club :

Nulle part au monde on a vu un entraîneur demi-finaliste de la Coupe d'Europe, champion de France, traité de cette manière. C'est incroyable. J'ai été taclé comme jamais je n'aurais imaginé l'être [...]. Le PSG est une équipe reconnue et respectée partout en Europe, sauf chez elle. [...] En France, les gens qui critiquent sont pétrifiés dans le temps, comme si le football s'était arrêté dans les années 1940 ou 1950. On confond les priorités, c'est dramatique. Dès que j'ai compris qu'on me faisait passer pour un petit idiot, j'ai décidé de ne plus parler à la presse. Ici, on veut du spectacle à tout prix. On pense que le football, le ballet ou le cirque, c'est la même chose. Ma réponse est celle-ci : une équipe est bonne quand elle est championne est quand elle obtient des bons résultats internationaux⁵⁴.

Un club à la légitimité contestée, un club où les supporters trop peu nombreux ont laissé place à des supporters violents, un club au palmarès pâle et aux difficultés financières permanentes, un club exposé et victime des médias. Voilà l'image que laisse le Paris Saint-Germain à l'arrivée des Qataris. Un club qui n'est pas à la hauteur de la ville qu'il représente, Paris. Un club qui n'est pas à la hauteur de ce qu'il représente, une grande capitale européenne. Le Paris Saint-Germain ne parvient pas en effet à être un club qui s'inscrit dans une histoire, dans un patrimoine. Pourtant, QSI à travers Nasser Al-Khelaïfi affirme que le PSG peut rapidement devenir un grand club voire plus, une marque.

⁵⁴ In France Football, 3 mai 1994.



II. LA STRATEGIE DE L'ANCRAGE LOCAL

« *La deuxième chose, c'est de faire en sorte que nous regagnions le cœur, l'adhésion des jeunes supporters d'Ile-de-France. Il y a encore trop de jeunes Franciliens qui sont pour Marseille. Je n'ai pas de haine envers l'OM, mais ce n'est pas normal. Il faut les reconquérir.* »⁵⁵. Ces propos d'Alain Cayzac abordent ce qui a été l'une des problématiques récurrentes du club et qui est devenu l'un des objectifs de QSI : reconquérir les supporters d'Ile-de-France. Les problèmes de cette reconquête ont souvent été les résultats sportifs peu glorieux du club. Mais, face à la contingence de la réussite, QSI a donc mis en place la stratégie de construction d'une marque-club, d'une marque de football nationale. Et, cette construction de marque passe par le rattachement du club à la ville qu'il représente, Paris. Ce rattachement est d'autant plus important qu'il s'agit de la capitale française, d'une grande capitale européenne et mondiale. Pour autant, il s'agit de relativiser le terme « d'ancrage local ». En effet, malgré ses problèmes d'image, le PSG ne part pas de zéro, il a toujours été considéré comme étant le club de la ville de Paris et c'est d'ailleurs, contrairement à ses résultats sportifs, ce qui lui a offert une certaine notoriété dans le reste du monde. Dans la plupart des pays comme en France, le PSG est connu parce qu'il est le club de la capitale française. Le travail de QSI ne naît donc pas *ex-nihilo*, il s'agit en fait de rendre ce rattachement à la ville de Paris plus systématique et visible et de capitaliser sur l'image positive que renvoie la ville pour redorer l'image du club.

A. Dans Paris Saint-Germain, il y a Paris !

- Renforcer l'image du club grâce à l'image de la ville de Paris

La stratégie des Qataris de rapprocher fortement l'image du club à celle de la ville de Paris s'est rapidement traduite par un plan de communication d'abord constaté dans le stade. En effet, dès leur arrivée à la tête du club, de nombreux clips vidéo ont été projetés sur les écrans du Parc des Princes avant les matchs et pendant la mi-temps. Deux clips ont attiré notre attention. Le premier faisait évoluer les joueurs de l'équipe autour des différents monuments de Paris. La Tour Eiffel certes, mais également le Sacré-Cœur, la Concorde... Le second illustrait les joueurs en action sur l'air de la chanson « Padam Padam » d'Edith Piaf. Cette chanson ne semble donc pas avoir été choisie au hasard puisque à une lettre près, le son « Padam » devient « Paname », surnom de Paris. D'ailleurs, certains supporters reprenaient en chœur l'air de la chanson en changeant « Padam » par « Paname ».

⁵⁵ <http://www.psgmag.net/2620-Notre-interview-d-Alain-Cayzac-le.html>

Mais ce plan de communication s'est révélé être plus large, dépassant le seul cadre des matchs. Ainsi, dès le début de la saison 2011-2012, des panneaux aux couleurs de l'équipe ont été disposés partout dans la ville de Paris. Ils représentaient les différents joueurs de l'équipe avec pour seul message « *Rêvons plus grand* », la signature du club depuis l'arrivée des Qataris⁵⁶. Cet affichage de panneau constitue donc une réelle nouveauté dans la communication du club et rappelle fortement les panneaux d'encouragements à leur équipe affichés à Barcelone. En disposant des panneaux partout dans la ville, le club rappelle donc au quotidien qu'il est le club de la ville ; il ne s'adresse pas seulement aux supporters dans le cadre restreint du match, mais il s'adresse plus encore à tous les Parisiens. Paris, plus que le football, devient le centre d'intérêt, le point commun. A un soutien purement fondé sur l'amour du football, le PSG tente ainsi de trouver et de créer un soutien local, régional presque patriotique. Un tel soutien et un tel ancrage local expliquent que les supporters du FC Barcelone soient avant d'être des amateurs de football, des amoureux de leur ville et de la Catalogne. Concernant le FC Barcelone, ce soutien rejoint souvent des considérations politiques. Quoiqu'il en soit, cette communication du PSG a trouvé écho lorsque la Ville de Paris a diffusé sur ses panneaux lumineux un message de félicitations à l'équipe tout juste championne⁵⁷.

Cette logique d'affiliation à la ville de Paris s'est enfin exprimée à travers la création d'un nouveau logo. Ce logo affiche clairement la volonté du club de mettre en avant la ville de Paris. Le mot Paris est ainsi mis en exergue au détriment de Saint-Germain-en-Laye qui apparaît dans une typographie bien plus petite. De plus la mention « Paris » a été isolée de celle de Saint-Germain-en-Laye donnant lieu



à une lecture à double niveau. D'abord vient Paris puis vient Saint-Germain. Si retirer toute mention de Saint-Germain-en-Laye constitue un changement trop grand et une rupture qui ne serait sûrement pas acceptée par les supporters et les fondateurs historiques du club, les dirigeants, à travers Jean-Claude Blanc, ont exprimé leur volonté de mettre en avant la ville de Paris. De la sorte, si la Tour Eiffel figure toujours au centre du logo, l'écusson de la ville de Saint-Germain-en-Laye a été tronqué. S'il apparaissait à l'origine un berceau et une fleur de lys, symboles royaux⁵⁸, seule la fleur de lys a été maintenue sur le nouveau logo afin de garder cette image de royauté affiliée au club. Enfin, autre exemple de cette volonté de s'inscrire dans un cadre plus parisien, le PSG a passé un

⁵⁶ Voir annexe 6 « Illustrations »

⁵⁷ Voir annexe 6 « Illustrations »

⁵⁸ Louis XIV est né à Saint-Germain-en-Laye, c'est pourquoi l'écusson de la ville comporte un berceau et une fleur de lys.



accord commercial avec les McDonald's de Paris. Pour chaque menu acheté, les supporters pouvaient s'offrir à petit prix, des produits dérivés du club (ballon, écharpe...).

Associer son image à la ville de Paris permet donc au Paris Saint-Germain d'acquérir une image plus raffinée, plus luxueuse et plus ancrée dans l'histoire. Car Paris est connue à travers le monde pour son rayonnement culturel et historique, pour son dynamisme et elle incarne surtout la capitale du pays du luxe et de la gastronomie. Cette reconquête de l'image parisienne et cet ancrage parisien est en fait utile pour le projet de globalisation de la marque Paris-SG. Cet ancrage local ne passe pas seulement par des plans de communication et par un travail d'image. Il s'incarne plus que tout à travers un projet sportif et social : développer le centre de formation mais également, favoriser la pratique du sport et l'intégration sociale par le sport dans les banlieues afin d'acquérir en France le statut d'un club de football formateur performant et de ne plus laisser s'échapper de l'Ile-de-France les talents de demain. En effet, si l'Olympique Lyonnais ou Rennes sont parvenus à se faire un nom, c'est notamment grâce à leur centre de formation qui ont vu éclore parmi les meilleurs joueurs du football français.

- Un projet sportif et social francilien.

Nasser Al-Khelaïfi l'a toujours avoué, l'un de ses grands rêves en accédant à la tête du Paris Saint-Germain est de trouver le futur Lionel Messi. Pour ce faire, développer le centre de formation est un enjeu primordial de la politique sportive du club. En effet, avoir un centre de formation solide et performant permet de se créer une autre source de stabilité qu'elle soit financière ou sportive. En formant des joueurs de haut niveau, le club s'offre la possibilité d'avoir moins recours au recrutement mais aussi, de pouvoir les revendre et de toucher des primes importantes ; de fait, le club formateur d'un joueur professionnel touche toujours une prime lors de la vente ou de la revente du joueur, une prime justifiée par le temps passé et les moyens déployés pour le former et le rendre opérationnel au plus haut niveau. Un centre de formation performant permet également au club de football de mieux répondre aux règles imposées par les instances européennes du football. Par exemple, pour pouvoir jouer la Ligue des Champions, l'UEFA impose qu'au minimum quatre joueurs formés au club soient présents sur la liste des vingt-cinq joueurs de l'équipe retenue pour disputer les matchs. A ce propos, Carlo Ancelotti s'était lui-même plaint du manque de choix offert par le centre de formation pour arriver à sélectionner quatre joueurs compétitifs au niveau européen : *« Aujourd'hui, on s'aperçoit qu'on manque de joueurs formés au club. Au point qu'on a du mal à en*



trouver quatre à mettre sur la liste des vingt-cinq engagés pour la Ligue des champions, au point qu'on a dû mettre le quatrième gardien »⁵⁹.

Mais au de-là de ces aspects financier et sportif, développer le centre de formation du club est également un atout important pour parvenir à approfondir l'ancrage local du Paris Saint-Germain. En effet, comme en témoigne l'exemple de Manchester United, des joueurs formés par un club en sont les premiers porte-drapeaux. Comment par exemple ne pas évoquer Mamadou Sakho qui, formé au PSG, a toujours défendu les couleurs de ce club et a affirmé qu'il resterait toujours le club de son cœur. Son amour pour son maillot dépasse donc son contrat et son statut de joueur. Ainsi, lors de la victoire du Championnat, il a entonné des chants anti-marseillais dans lesquels il insultait le club concurrent. De la sorte, Mamadou Sakho se rapprochait plus d'un supporter que d'un joueur de l'équipe. Au contraire, les joueurs non formés au club, s'ils exprimaient leur joie, n'ont pas réagi de manière si fervente. De manière générale, tous les joueurs développent un attachement particulier à leur centre de formation et une forme de reconnaissance. Ainsi, ces joueurs sont souvent très appréciés des supporters mais ils permettent également de véhiculer une image positive du club dans le reste du monde, lors de leurs transferts. En ce sens, QSI entend moderniser le centre de formation du PSG en insistant sur le repérage en Ile-de-France notamment de jeunes talents et en développant plus encore la section féminine de football. En avril 2012, le PSG a donc lancé un appel à projets avec pour date butoir le 1^{er} juillet 2015. Dans cet appel à projets se trouve un cahier des charges précis qui fait souvent référence au centre de formation du club de football d'Arsenal. Ce cahier des charges prévoit notamment treize terrains de football et deux stades d'une capacité de vingt-milles personnes ainsi que 20 000m² dédiés au centre médical et à la recherche. En tout, le centre se répartira sur plus de soixante hectares (contre sept actuellement au Camp des Loges). Si Saint-Germain en Laye reste le candidat favori, quatre autres villes, toutes situées à moins de trente minutes de Paris et du stade sont en concurrence⁶⁰. Cet agrandissement et cette modernisation du centre permettraient par ailleurs d'accueillir toutes les sections du club. En effet, l'exiguïté du Camp des Loges pose problème et empêche certaines sections de s'y entraîner. Réunir toutes les sections permettraient de fédérer un peu plus autour de l'identité du club mais également de faire profiter à l'ensemble des recrutés, des technologies et des équipements les plus modernes. Mais en dehors de la modernisation des équipements et de la structure, le club entend également moderniser ses techniques de recrutement et de détection. Pour ce faire, érigeant toujours la Masia barcelonaise en modèle, les responsables de la cellule recrutement (Alain Roche) et du centre de formation de l'époque (Bertrand Rezeau) se sont rendus en mai 2012 à Barcelone pour rencontrer leurs

⁵⁹ *France football*

⁶⁰ Source : *Le JDD*



homologues. Et si le recrutement et la formation de joueurs revêt un aspect si important, c'est que, comme l'affirme Laurent Colette, une marque de football se définit aussi par « *un type de jeu, une personnalité d'équipe* ». Avoir des joueurs qui incarnent cette école, cet esprit, c'est donc favoriser un peu plus encore la diffusion de l'image du club et de la marque mais également favoriser le développement d'un esprit d'équipe, d'une âme commune entre les différents joueurs formés et les différentes sections du club. De la sorte, le Paris Saint-Germain a développé la « PSG Urban Academy ». Le bénéfice de cette école est alors double pour le PSG : elle lui permet de promouvoir son image auprès des jeunes mais également de mettre en place un travail de détection auprès de ces jeunes talents. Ce concept permet à des jeunes âgés de 4 à 13 ans de pratiquer le football tous les mercredis après-midi. Un partenariat a été passé avec Urban Football (concept de jeu 5 contre 5) afin que ces entraînements, totalement financés par le club (matériel et encadrement), puissent être effectués sur les terrains habituellement dédiés à Urban Football.

Mais la problématique de l'ancrage local a supposé la mise en place d'un tout autre projet et s'est cristallisée à travers la Fondation PSG. Si le centre de recrutement et de formation permet, comme en témoigne Manchester United, d'enrôler des joueurs dès leur plus jeune âge et de les former à un type de jeu et à un esprit parisien, la volonté d'ancrer un peu plus le club localement passe également par le développement d'une politique sociale adressée aux jeunes issus de l'Ile-de-France et notamment issus de quartiers défavorisés. Ce projet précède en fait l'arrivée des Qataris à la tête du club. Fondée en 2000, la Fondation est la première fondation liée à un club de football créée en France et son ambition est clairement citée dès les premières lignes de description de l'institution : « *Intégrée à la politique sportive du club, la Fondation Paris Saint-Germain vise à enraciner le club de la capitale en Ile-de-France, en déployant l'ensemble de ses moyens sur le terrain de l'action sociale* ». Ses objectifs sont multiples : « *favoriser l'insertion sociale et professionnelle de jeunes en grande difficulté d'emploi, organiser des animations éducatives et sportives pour les enfants des quartiers sensibles et en particulier pour ceux qui ne partent pas en vacances, donner un peu de joie à des enfants placés et à des enfants malades.* »⁶¹. Ces objectifs se développent alors à travers des formations et des offres d'emplois ou de stages en région parisienne mais également des visites des joueurs dans les hôpitaux auprès des enfants malades. Il paraît évident que cette action sociale confère au PSG une image positive. Par exemple, nombreuses sont les images qui ont été diffusées sur les réseaux sociaux à l'occasion d'un match caritatif organisé en collaboration avec Disneyland Paris pour des enfants malades. Mais au-delà de simplement conférer une image positive du club, ces actions lui permettent de participer à la vie locale et de s'immiscer dans le quotidien de jeunes en difficultés. Loin des paillettes, le club inscrit donc également son nom dans des actions plus

⁶¹ <http://www.psg.fr/fr/Actus/003002/Article/38657/Les-activites-de-la-Fondation-PSG>



locales, très concrètes et très proches de celles que pourraient effectuer des associations de quartier. Le PSG étend ainsi son champ d'action et n'est plus seulement un club de football ; il devient une réelle instance citoyenne. Ainsi le 17 avril 2013 la Fondation, en partenariat avec la Mairie de Paris, a organisé au Parc des Princes un forum auquel ont participé des intervenants du club et des élèves de l'Ecole de la deuxième chance. De la même façon, des semaines de stage sont proposées à des jeunes choisis par la Mairie de leur lieu d'habitation et qui n'ont pas l'opportunité de partir en vacances. Durant cette semaine, ils participent à des nombreuses activités sportives durant lesquelles les animateurs tentent de leur communiquer les valeurs du club que sont notamment le respect et le fair-play. L'arrivée des Qataris à la tête du Paris Saint-Germain n'a donc rien changé à ce projet. Bien au contraire, conscients de son importance, QSI a multiplié les actions mais a également développé la communication autour de la Fondation.

En s'impliquant plus en Ile-de-France et en tentant de développer un centre de formation plus moderne et performant, le Paris Saint-Germain témoigne donc de la volonté de diffuser et d'ancrer un esprit parisien et des valeurs parisiennes. Cet ancrage se fait donc à un niveau local et constitue l'un des fondements essentiels de la constitution de la marque Paris Saint-Germain et de sa globalisation. A l'image de Manchester United ou du FC Barcelone, il s'agit pour le club de laisser une empreinte assez forte pour que soient perpétuées les valeurs du club et l'adhésion des supporters à ces valeurs, des joueurs et des jeunes franciliens. Mais pour que s'expriment cette adhésion, il faut au PSG un antre à la hauteur.

- [Au Parc des Princes ne reste que le nom ?](#)

Construit en 1897 le « Stade-vélodrome du Parc des Princes » plus communément appelé le Parc des Princes est une propriété de la Ville de Paris située dans le XVI^{ème} arrondissement. Il est aujourd'hui le quatrième plus grand stade de France, sa capacité d'accueil atteignant les 48 712 spectateurs. Son enceinte actuelle est celle qui date de 1972, date de la dernière rénovation orchestrée par Roger Taillibert. Jusqu'en 2014, le stade est géré par concession de la Ville de Paris par le SESE (Société d'Exploitation Sports-Evénements) dont le capital appartient à 49% à Colony Capital (ancien propriétaire du club), à 49% par Vinci et à 2% au Paris Saint-Germain (depuis 2006, date à laquelle Colony Capital était devenu l'actionnaire majoritaire du club). A l'issue de la saison 1973-1974, le PSG gagne la Première Division. Cette victoire lui permet d'accéder au Parc des Princes, au détriment du Paris Football Club alors relégable, et de devenir officiellement le « club résident ». Le stade devient très vite l'antre mythique du club car après cette saison, les succès s'enchaînent et le PSG parvient à obtenir de bons résultats. Dès lors, en 1975, le Parc des Princes devient le stade dont l'affluence est la plus forte.



Le Parc des Princes constitue alors l'un des enjeux importants du projet qatari. De fait, un club de football est inévitablement lié à un stade, à cet antre où résonnent les chants des supporters, où se vivent les succès, les émotions et les moments forts du club à travers le monde. La médiatisation du football a érigé le stade en réelle vitrine des clubs ; il est en effet le lieu où s'observent le jeu d'une équipe, son style, son état d'esprit, son union, autant de choses qui font d'elle ce qu'elle est et qui la démarquent des autres équipes. Le stade est le lieu où s'affiche la grandeur du club à travers les équipements, les animations et surtout, à travers l'implication des supporters. En ce sens, les stades anglais sont réputés pour leur ambiance et pour la ferveur de leurs supporters souvent bien plus occupés à faire vibrer le stade de leurs chants qu'à suivre le match. Au contraire, le PSG a régulièrement été jugé comme étant un club sans supporters et sans âme car il ne parvenait pas à remplir ses tribunes. Pour faire du PSG un grand club, une marque de football mondiale, il paraît donc nécessaire pour QSI d'intégrer le Parc des Princes à son projet de grandeur. Le Parc des Princes est un chantier d'autant plus important qu'en dehors d'être la vitrine du club à travers le monde, il est pour les supporters, là où vit réellement l'âme du club. Leur attachement au stade est donc fort et il l'est d'autant plus que ce stade se situe à Paris. C'est ainsi que de nombreux projets prévoyaient d'envoyer, même provisoirement, l'équipe jouer au Stade de France, stade plus grand et plus moderne, afin de pouvoir rénover le Parc des Princes ; mais les supporters se sont rapidement opposés à cette idée. En effet, le stade fait tout autant partie de la marque. A ce propos, à la question de changer de stade, Alain Cayzac alors Président du PSG en 2006, répondait ainsi :

Pour le Stade de France déjà, je ne dis pas que j'ai raison. J'en discutais avec Michel Platini récemment, il me disait qu'on aurait dû jouer à Saint-Denis. Je lui ai répondu : « Tu as peut-être raison, mais moi je n'y serais plus. » Je n'irai pas. Domenech aussi me disait cela à l'époque : « Pourquoi vous n'y êtes pas allés ? » Je ne discute même pas le fait qu'économiquement ce serait bien ou pas bien, et je n'ai rien contre le Stade de France, je dis seulement que si nous allons au Stade de France, ce n'est plus mon club. Mais c'est peut-être con ce que je dis... J'estime que le Parc des Princes, les couleurs, le PSG, le logo, cela forme un tout. C'est mon métier de m'occuper des marques : quand on bouge une pièce du puzzle, vous pouvez vraiment beaucoup les abîmer. En même temps il faut les rafraîchir, modifier les logos... Mais il faut le faire en étant extrêmement prudent, et avec beaucoup de doigté.⁶²

QSI a donc très vite entrepris le chantier du Parc des Princes en soulignant la nécessité d'augmenter la capacité d'accueil du stade. En effet, les ambitions dessinées pour ce grand club laissent espérer que le nombre de supporters sera démultiplié. De plus, ce club qui se veut devenir l'un des plus grands clubs européens ne peut se contenter d'évoluer dans le quatrième plus grand stade de France. D'autant que le PSG, qui a pour ambition de rivaliser avec les grands clubs

⁶² <http://www.psgmag.net/2620-Notre-interview-d-Alain-Cayzac-le.html>



européens, joue dans un stade où la capacité d'accueil est deux fois inférieure à celle de ces fameux grands clubs. En effet, le FC Barcelone (Espagne) a une capacité d'accueil de 99 354 spectateurs, le Borussia Dortmund (Allemagne) de 80 700 spectateurs, Manchester United (Angleterre) de 75 811 spectateurs, le Real Madrid (Espagne) de 85 454 spectateurs... En France, le Parc des Princes est battu par le Vélodrome de Marseille qui compte 60 013 places. Le problème de la capacité d'accueil s'est ainsi rapidement révélé : à l'occasion de grands matchs tels que le PSG- Barcelone en quart de finale de la Ligue des Champions, le Parc des Princes a affiché complet à peine quelques minutes après l'ouverture de la billetterie, laissant de nombreux supporters et amateurs de football déçus de n'avoir pu obtenir de place pour y assister. Nasser Al-Khelaïfi et Jean-Claude Blanc ont donc compris et exprimé la nécessité de rénover le Parc des Princes afin qu'il soit à la hauteur des ambitions parisiennes.

Pour ce faire, QSI avait deux projets : quitter le Parc des Princes au profit du Stade de France dont la capacité d'accueil est de 80 000 places, ou raser totalement le Parc des Princes afin de reconstruire un tout nouveau stade. Ces deux idées ont été très rapidement écartées. La première a de fait été critiquée par les supporters et par les fondateurs historiques du club. Il leur paraissait impossible, comme le dit d'ailleurs Alain Cayzac dans la citation précédente, de quitter ce lieu où le club a vécu toute son histoire. Par ailleurs, la ville de Paris, propriétaire du Parc des Princes semblait également réticente à cette idée ; en effet, le PSG est le club de la capitale, de Paris, pourquoi jouerait-il alors hors des murs de la ville ? La ville de Paris encore a opposé son veto à l'idée de raser le stade pour le reconstruire totalement. QSI a donc les mains liées d'autant qu'il n'a que très peu de poids dans le processus décisionnel. En effet, le PSG ne détient que 2% du capital de la SESE, société d'exploitation du Parc des Princes. Ainsi, les deux actionnaires majoritaires, Vinci et Colony Capital ne souhaitent pas eux non plus raser le Parc. Par ailleurs, les projets de rénovation de QSI sont également contraints par les règles imposées par l'UEFA en vue de l'organisation de l'Euro 2016 en France.

Ces constats ont poussé les Qataris à revoir leur projet initial. Tout d'abord, l'enjeu pour eux est de parvenir à obtenir la concession du Parc des Princes et d'acquérir un poids plus grand dans le système décisionnel. En effet, le SESE et la Ville de Paris sont liés par un contrat jusqu'en 2014 ; la Ville a donc lancé un appel d'offre pour trouver le successeur du SESE pour lequel le PSG a déposé sa candidature. En effet, le club aimerait pouvoir obtenir le poids nécessaire dans le système décisionnel pour définir un calendrier aménagé des travaux pour permettre à l'équipe de continuer à évoluer dans le Parc des Princes malgré les travaux et qui ne supposera donc pas de déménagement même temporaire au Stade de France. Ce calendrier permettrait de rester fidèle à l'avis des supporters et de ne pas renier ce qui fait partie du patrimoine, déjà difficile à construire, du PSG. Ce



patrimoine est d'autant plus important qu'il permet également au club de s'inscrire un peu plus dans le champ et le territoire parisien. La plupart des travaux de rénovation et l'augmentation de la capacité d'accueil ont donc été repoussés à l'après 2016. D'ici là, les travaux concerneront notamment la mise en conformité du stade aux normes définies par l'UEFA. Ils donneront tout de même lieu à un gain de places (environ 5000 places). Par ailleurs, ils auront pour objectif d'améliorer et de sécuriser l'accès au stade, d'agrandir et de rendre plus confortables les sièges et surtout les loges et les tribunes officielles où sont accueillis les grands noms du football, de la politique ou du show-business. Pour le moment, l'un des changements les plus significatifs du Parc des Princes a été la mise en place d'un tapis rouge au niveau de l'accès VIP du stade pour scénariser l'arrivée des joueurs. En effet, si ces derniers rejoignaient auparavant le stade en car via une entrée souterraine, ils arrivent désormais à bord d'un tout nouveau car décoré aux couleurs du club et rejoignent le stade à pieds. En descendant du bus, ils pénètrent dans le Parc des Princes en musique sur un tapis rouge, acclamés par leurs supporters. L'arrivée des joueurs dans le stade est généralement un moment très médiatisé ; cette scénarisation permet au club de véhiculer une image plus luxueuse et de conférer aux joueurs un statut plus important encore, toujours plus érigés au rang de stars. Par ailleurs, les nombreux supporters présents pour acclamer ces joueurs permettent de témoigner de la ferveur et de l'adhésion qui existe toujours autour du Paris Saint-Germain. Et ces soutiens présents au moment de l'arrivée de joueurs permettent également au club de véhiculer une toute autre image de ses supporters, souvent critiqués pour leur violence et assimilés à des hooligans. En effet, la plupart des supporters présents sont des jeunes adolescents ou des enfants accompagnés de leurs parents. Et cette image est d'autant plus importante pour le club qu'il a entrepris de redorer son blason et de diffuser une toute nouvelle image.

Mais plus encore, le Paris Saint-Germain a entrepris un travail d'appropriation du stade par une refonte de son identité visuelle. Une agence a été consultée afin de redéfinir toute la décoration du stade. Il s'agit en effet de lier un peu plus le Parc des Princes et le club, mais également de lui donner l'allure élégante qui doit désormais coller à l'image du PSG. Pour ce faire, le stade a été totalement relooké pour devenir une vraie « maison PSG ». Partout les logos du club sont affichés, la signalétique a été revue et s'étend désormais sur le parvis du stade. Un supporter, en arrivant, aura donc de la sorte le sentiment de pénétrer dans l'antre. L'extension de cette signalétique au parvis crée une rupture : il y a la rue et, à partir de la signalétique, il y a le PSG, son lieu de vie. L'arène a elle aussi été redécorée. En dehors de la couronne qui affiche « Fiers de nos couleurs » au sommet du stade, partout des bâches aux couleurs du club ont été posées. Par ailleurs, le club prévoit d'installer sur la pelouse extérieure (partie du terrain sur laquelle les joueurs ne jouent pas), une nouvelle moquette, bleue (la moquette actuelle est verte) sur laquelle sera représenté le logo du club. De plus, la



visibilité des partenaires a été revue à la baisse au profit de la visibilité de la marque PSG. En effet, l'ensemble des tapis, des toblerones et la deuxième ligne de panneautique habituellement réservés aux sponsors ont été supprimés⁶³.

Le Parc des Princes constitue donc un élément important d'ancrage local mais sert également de vitrine au PSG. En effet, les travaux de rénovation et le relooking du stade a permis au PSG de lui donner une allure élégante et d'en faire auprès des supporters et à travers les médias, la vitrine de la nouvelle image du club. Image que les Qataris n'ont cessé de vouloir embellir.

B. Redorer le blason du club : la mise en place d'une communication contrôlée

Comme nous avons déjà pu l'évoquer, le Paris Saint-Germain est victime en France d'un certain désamour. Tout d'abord parce qu'il est le club de la capitale ; ce statut fait de lui un club peu apprécié des supporters provinciaux mais également un club soumis à une surexposition médiatique que Damien Degorre et Jérôme Touboul justifient par une rivalité de l'information entre *L'Equipe* et *Le Parisien*⁶⁴. Plus encore, le problème des supporters, précédemment évoqué, fait du PSG un club critiqué pour sa gestion et moqué. Les supporters de ce club ne sont pas des vrais supporters : soit ils abandonnent leur club lorsqu'il ne parvient pas à obtenir de bons résultats sportifs, soit ils sont des hooligans plus attirés par l'opportunité de manifestations qu'offrent un match de football que par le football et le club lui-même. Pour parvenir à ériger le Paris Saint-Germain en une marque, il s'agit donc pour les propriétaires de redorer le blason du club afin qu'il jouisse d'une image plus positive. L'effort de s'ancrer localement participe nécessairement à l'amélioration de cette image puisqu'il permettra en effet d'un peu plus lier l'image du club à celle de la ville de Paris, de le doter d'un des stades les plus modernes de France mais également de créer un tout nouveau lien avec les jeunes franciliens potentiels supporters du club. Ces projets s'inscrivent dans le long terme. Redorer le blason du club par un travail de communication constitue alors un travail dont les effets se perçoivent plus rapidement. C'est pourquoi, dès leur arrivée, les nouveaux propriétaires ont mis en place une nouvelle stratégie de communication pour le club ; une communication beaucoup plus contrôlée et qui vise à gérer, en priorité, les rapports avec les supporters et avec les médias, premières vitrines du club.

⁶³ Voir annexe 6 « Illustrations »

⁶⁴ Damien Degorre et Jérôme Touboul, *op.cit.*



- Etablir un nouveau rapport avec les supporters

Les relations entre le Paris Saint-Germain et ses supporters ont donc souvent été houleuses. Et ce plus encore depuis le plan Leproux. Robin Leproux a été Président du Paris Saint-Germain de 2009 à 2010 et face aux violences répétées avant, pendant et après les matchs (menant notamment à la mort d'un jeune homme le 28 février 2010⁶⁵), il décide de mettre en place un plan de remaniement des tribunes qui permettra de mettre fin à ces débordements. Il décide donc de ne plus ouvrir les tribunes Auteuil et Boulogne à des forfaits d'abonnement. Le placement dans ces tribunes devient alors aléatoire et n'est plus réservé aux abonnés. De la sorte, les Ultras sont empêchés de pouvoir se réunir massivement dans ces tribunes puisqu'une seule et même personne ne peut acheter qu'un nombre limité de places. Les Ultras ont très vite délaissé le Parc des Princes, écœurés. Ils affirmaient par ailleurs qu'avec cette décision, le club et le Parc des Princes perdaient leur âme. De fait, ces supporters, qui se considèrent comme étant les plus fervents supporters du club, en perdant ce droit de tribune, ont également perdu leur liberté d'expression et l'influence qu'ils pouvaient parfois avoir sur les décisions du club. Nous avons déjà évoqué de nombreux exemples qui témoignent du fait que le soutien affiché ou le mécontentement des supporters ont souvent eu un impact sur les décisions des dirigeants. Cette décision de ne plus ouvrir ces tribunes à l'abonnement et d'y imposer le placement aléatoire a mis fin à l'existence des associations de supporters. Ces associations offraient un cadre aux supporters leur permettant de créer des tifos⁶⁶, d'organiser les chants et d'ainsi contribuer à l'ambiance dans le stade. Ces supporters membres d'associations ont été d'autant plus écœurés par ce plan Leproux qu'ils n'étaient pas, pour la plupart, des supporters violents ; au contraire, les hooligans faisaient souvent le choix de rester indépendants. La majorité des membres des associations et des abonnés de ces tribunes ont donc décidé de boycotter les matchs. Avec l'arrivée de nouveaux propriétaires, ces supporters ont alors eu l'espoir que la situation allait changer, mais les Qataris n'ont finalement pas décidé de mettre fin au plan Leproux. Jean-Claude Blanc a même affirmé en septembre 2012, être un fervent défenseur de cette politique : *« Ces mesures ne seront pas assouplies cette saison, pas plus qu'il n'y aura de retour des associations de supporters. (...) Ce programme est pris en exemple dans d'autres stades. (...) C'est un plan jugé positif par tous et notamment les spectateurs du Parc des Princes, dont nous mesurons le taux de satisfaction tous les 3 ou 4 matchs. »*⁶⁷. Plus encore, conscients de la nécessité d'améliorer l'image que véhiculait le club, souvent victime des exactions de ses supporters, QSI semble vouloir prolonger l'essor d'une nouvelle sorte de public au Parc des Princes, un public plus familial et féminin. En effet, malgré les dires de ses détracteurs, l'ambiance dans et surtout autour du stade s'est apaisée et la

⁶⁵ Yann Lorence, un fidèle supporter de la tribune Boulogne a été tabassé à mort en marge du match PSG-OM.

⁶⁶ Tifo : animation visuelle organisée par les supporters. Voir annexe 6 « Illustrations »

⁶⁷ In *Le Parisien*, 27 septembre 2012.



sécurité a augmenté. Ce sentiment de sécurité plus grand incite donc les pères de famille à emmener leurs enfants assister aux matchs. Plus encore, lorsque le plan Leproux a été mis en place, les tribunes anciennement violentes sont entrées dans le cadre du programme « Tous PSG », laissant place à des tribunes dites « familles ». Les places n'y sont qu'à 12€ et les femmes y accèdent gratuitement. En 2011 avec l'arrivée des Qataris, cette gratuité a été remise en cause mais l'offre proposée continue de favoriser la venue de femmes au Parc des Princes (les femmes ont à payer 40% de leur billet d'entrée mais la gratuité est conservée pour une femme accompagnée d'un enfant de moins de 16 ans).

La conservation de cette politique par les Qataris pourrait dans un premier temps paraître étonnante compte tenu de leur ambition. En effet, les grandes marques de football avec lesquelles le PSG espère rivaliser sont toutes réputées pour leur grand nombre de supporters, leur fidélité et l'ambiance qu'ils créent dans le stade. Ainsi, avec la mise en place du plan Leproux, la dissolution des associations et le boycott de certains supporters, nombreux sont ceux qui ont affirmé que l'ambiance au Parc des Princes était monotone. Plus de chants, plus de tifos, plus de fumigènes qui, même s'ils sont interdits, contribuent à la fête que sont ces matchs. En fait, beaucoup opposent les anciens supporters de Paris à ceux qui sont désormais non plus des supporters, mais des spectateurs. Le match de football est regardé comme un spectacle. Pourtant, QSI en créant une marque doit créer et témoigner de la ferveur qu'il y a autour du club durant les matchs. Conserver cette logique de spectacle et de spectateurs plutôt que d'encourager celle du supporter pourrait justifier plus encore que l'on reproche au club un manque d'âme traduit par l'absence de supporters fidèles. D'autant que si l'on en croit Nicolas Hourcade, l'esprit du supporter est celui de la gagne quand celui du spectateur est celui du beau jeu⁶⁸. Or, l'esprit de la gagne est bien celui qui caractérise les grands clubs et ce dont témoigne leur palmarès impressionnant. Comment donc justifier que QSI privilégie un public de spectateurs plutôt qu'un public de supporters ?

Plusieurs raisons peuvent l'expliquer ; puisque la réputation du Paris Saint-Germain était de toute façon celle d'un club sans supporter, QSI aurait pu adopter la stratégie de ne pas contredire ce ressentiment et cette réputation en continuant de favoriser un public de spectateurs. Et les nouveaux propriétaires pouvaient d'autant plus se permettre ce choix que désormais, le rapport avec les associations et les supporters avait changé. En effet, à la suite de la mise en place du plan Leproux, les supporters lésés avaient décidé de boycotter les matchs qu'ils soient joués à domicile ou à l'extérieur. Dès lors, ce boycott avait une incidence importante pour le club car le Parc des Princes peinait à se remplir (moyenne du taux de remplissage pour la saison 2010/ 2011 : 62%) et la

⁶⁸ Nicolas Hourcade, « *La place des supporters dans le monde du football* », *Pouvoirs*, 2002/2 n°101, p.75-87



billetterie s'avérerait être moins rentable. Billetterie d'autant moins rentable que parmi ce taux de remplissage de 62% du Parc des Princes, il fallait compter un bon nombre de ces fameuses places gratuites pour les femmes. Ce boycott permettait donc aux supporters de rester une force d'expression, menaçant les finances du club mais également son image. Mais avec l'arrivée des Qataris à la tête du PSG, le rapport de force s'est inversé. De fait, les moyens colossaux de ces nouveaux propriétaires ont permis de recruter de nouveaux joueurs, des joueurs mondialement connus. Ces derniers en venant jouer au PSG, ont fait exploser la billetterie et ont permis au stade de remplir ces tribunes auparavant délaissées. De la sorte, le boycott des supporters a perdu de son sens puisqu'il n'est plus visible. Les nouveaux propriétaires ne semblent donc pas faire des supporters des membres à part entière de leur projet. Ainsi, l'esprit de la gagne, le PSG l'obtient à travers ses victoires et ses joueurs qui se démenent pour faire briller le nom du club. Pour ce qui est de l'ambiance, Nicolas Hourcade évoque un système que la devise « Paie ! Chante ! Ne conteste pas ! » incarnerait⁶⁹. En ce sens, Nicolas Hourcade évoque la manière qu'ont les dirigeants du club à exhorter leur public avant le match tout en tentant de contenir toute forme de manifestation :

Le public est conditionné pour se comporter en supporter fervent. Avant les matchs, joueurs et dirigeants l'exhortent à soutenir l'équipe de manière inconditionnelle. Le speaker cherche à créer l'ambiance en sollicitant fréquemment les supporters ; il met en scène de manière bien plus valorisante les joueurs locaux que les visiteurs. Cependant, le public ainsi stimulé, presque fanatisé, doit savoir se fixer des limites et rester fair-play. Tout en incitant à outrance le public à participer, les dirigeants cherchent à contrôler sa participation. [...] Ils constituent le public en acteur, en le présentant comme l'indispensable douzième homme. Cependant, les supporters ne doivent pas intervenir dans la gestion du club, ils ne doivent pas remettre en cause joueurs et dirigeants. »

Cette description donnée par Nicolas Hourcade se retrouve tout à fait à travers la politique d'animation du club. De fait, de nombreuses vidéos mettant en scène les joueurs, leurs meilleures actions et leurs plus beaux buts sont diffusées sur les écrans avant les matchs. Des « goodies » sont fournis (drapeaux, clapets, tissus aux couleurs du club) et le speaker lance de nombreuses animations. De la sorte, les supporters sont invités à lever les tissus aux couleurs du club distribués sur leur siège au moment de l'entrée des joueurs sur la pelouse afin que tout le stade se couvre des couleurs du PSG. Plus encore, et ce qui a pu choquer certains supporters, les paroles des chants d'encouragement les plus connus ont été affichées sur les écrans du stade. Dans le métro à l'issue d'un match, d'anciens abonnés des virages Auteuil et Boulogne se sont indignés : « *Ca veut dire que ces gens-là, qui ont besoin des paroles, étaient pas là dès le début, même dans les moments où le club a galéré, ça veut dire qu'ils vont pas au Parc depuis qu'ils sont enfants... Ils sont là que depuis qu'il y a*

⁶⁹ Nicolas Hourcade, *op.cit*



*des Ibra*⁷⁰ *et compagnie...* ». Mais comme le dit très bien Nicolas Hourcade, le club cherche à « *contrôler la participation* » et cette distribution de drapeaux, tissus... permet justement aux dirigeants de mettre en place une communication contrôlée. Une communication contrôlée qui correspond ainsi à la stratégie d'un émetteur (en l'occurrence les dirigeants du club) qui vise à s'ériger en émetteur unique afin que son message soit au minimum détourné par d'autres émetteurs potentiels. De la sorte, la communication contrôlée renvoie à l'utilisation d'outils dont l'acteur a la maîtrise totale et qui peut n'être que difficilement détournés. En effet, si nous reprenons l'exemple des outils d'expression mis à disposition des supporters, ces derniers assurent au club que ces mêmes supporters ne pourront pas ou très difficilement diffuser d'autres messages que les seuls messages d'encouragements au club. Au contraire, lorsque les associations existaient, elles utilisaient des grandes banderoles pour diffuser des messages (soutien à un entraîneur, contestation contre les dirigeants). Certaines de ces banderoles ont même parfois servi de supports aux hooligans pour exprimer leurs messages racistes. Ces banderoles ou les tifos, puisqu'ils émanent des associations de supporters, sont difficiles à contrôler et remettent parfois l'image du club en cause. Plus encore que l'image, les débordements des supporters peuvent conduire le club à payer des amendes ou à perdre des points au classement du Championnat.

Dans la mesure où QSI tente de redorer le blason du Paris Saint-Germain, il paraît finalement assez logique que les nouveaux dirigeants aient préféré prolonger le plan Leproux et favoriser la venue de spectateurs plutôt que de supporters. Cette stratégie leur permet d'avoir un plus grand contrôle sur les supporters et leurs agissements et leur permet également de limiter les débordements. Mais si le plan Leproux permet aujourd'hui à QSI de mieux contrôler les messages diffusés lors des matchs du fait de l'absence des associations, ils ont tenté d'intensifier plus encore la lutte contre le racisme dans les tribunes. En effet, contrairement aux supporters réunis en association, les hooligans préféraient agir indépendamment et il est parfois arrivé que malgré le plan Leproux, certains d'entre-eux pénètrent dans le stade. Pour lutter efficacement, QSI s'est donc allié à SOS Racisme et a mis en place un système de détection des supporters suspects ; ainsi, SOS Racisme envoie des bénévoles dans les tribunes chargés de filmer les écarts et les supporters violents. Ces films sont ensuite transmis aux dirigeants du club ainsi qu'à la Préfecture de Police afin qu'un suivi et une surveillance accrue de ce supporter soit mis en place. Et les événements du Trocadéro auront donné une raison de plus aux dirigeants parisiens de rester fermes et de maintenir leur politique de supporters. Après les débordements lors de l'événement organisé pour fêter le titre de Champion du PSG – débordements diffusés dans le monde entier – les Qataris se sont retrouvés face à la crainte qu'au-delà du club, ces écarts entachent l'image de leur pays. La réaction de QSI face à ces

⁷⁰ Ibra : surnom donné au joueur Zlatan Ibrahimovic



débordements a alors été éloquent : si les dirigeants ont très naturellement tentés d'évacuer toute responsabilité, ils ont par ailleurs tenu à dédouaner les supporters du club en affirmant que les coupables étaient des casseurs et qu'ils n'avaient aucun lien avec le PSG. Cette problématique d'image et de gestion des supporters du club s'est plus encore retrouvée à travers la plainte déposée par le club contre les casseurs interpellés pour préjudice d'image. Enfin, cette communication contrôlée a également donné lieu à une décision très controversée : l'impossibilité pour les supporters d'assister aux séances d'entraînement. Ce moment était pourtant pour les supporters un moment privilégié où ils pouvaient rencontrer les joueurs. Mais ce moment est également très médiatisés et le club a préféré limiter la venue de supporters parfois difficiles à gérer.

Cette volonté de redonner au Paris Saint-Germain une image positive justifie donc que les dirigeants du club aient délaissé l'esprit de supporter qui caractérise la plupart des grandes marques de football européennes au profit d'un esprit de spectacle et d'un public plus familial. De fait, il s'agit pour eux du meilleur moyen de faire oublier le passé sulfureux du PSG, souvent plus connu pour ses actions côté tribune que pour ses actions sur le terrain. Il s'agit également du meilleur moyen de mettre en place une communication contrôlée, de limiter les fuites d'image. Néanmoins, cette politique de tribunes répond également à un tout autre aspect qui est cette fois commercial. En effet, ce public plus familial permet de développer des outils marketing classique de fidélisation. Plus que de parler de fidélisation, il s'agit pour le club d'approfondir le lien établi avec le supporter pour faire naître un rapport moins dépendant des résultats sportifs. En ce sens, le Paris Saint-Germain a développé de nombreux outils afin de renforcer le lien avec le club et de le rendre plus présent au quotidien en dépassant le seul cadre des matchs. Ces outils sont notamment des outils digitaux déclinés autour du site internet, dont la refonte a été totale, et des réseaux sociaux. Le Paris Saint-Germain s'est donc créé des comptes Facebook, Twitter, YouTube et Instagram. Les supporters, en rejoignant la page, peuvent donc avoir des informations supplémentaires, accéder aux coulisses des entraînements ou prendre des nouvelles des joueurs. Ces réseaux sociaux permettent également de développer un sentiment plus fort d'interactivité avec le club. Par exemple sur Facebook, un supporter peut laisser un commentaire sous une photo ou une information. Plus encore, le community manager a ouvert une rubrique intitulée « Supporters du bout du monde » dans laquelle sont publiées des photos de supporters représentant les couleurs du club à travers le monde. Cette rubrique leur donne ainsi le sentiment qu'ils sont pris en compte et remerciés pour leur soutien. Plus encore, ces réseaux sociaux permettent de développer un réel sentiment communautaire ; en échangeant sur la toile, les supporters n'ont plus besoin d'être présents lors d'un match pour sentir que des nombreuses personnes soutiennent leur équipe. Et ce sentiment de faire partie d'une communauté est important pour la construction de la marque en ce qu'il permet plus encore de



délimiter les frontières de cette marque, ce qui se trouve dans et ce qui se trouve en dehors. La stratégie qatarie que Michel Mimran, Directeur marketing du PSG, résume ainsi « *Nous investissons du temps et de l'énergie sur Facebook, nous voulons que ce soit récompensé dans la conquête de fans. L'objectif est de remplir la relation, pas de conquérir des fans* »⁷¹, a ainsi porté ses fruits puisque en 2013, le club a dépassé la barre des trois millions de fans sur Facebook. Cette interactivité avec les supporters a également été renforcée par la multiplication de jeux concours visant à faire gagner des places, des maillots ou des objets collectors. Ces jeux sont encore une fois des outils intéressants pour créer un rapport différent avec le club, un rapport autre que seulement sportif. Cette stratégie a été portée à son paroxysme avec la mise en place de PSG TV. PSG TV est une chaîne digitale disponible sur le site internet du club ou sur You Tube. Cette chaîne totalement gratuite permet aux supporters d'accéder au quotidien des joueurs. Le « off » est donc mis à l'honneur. Diffuser de la sorte la vie du vestiaire permet aux supporters de percevoir les joueurs autrement et de se faire une image d'eux en dehors du terrain. C'est ainsi que Guillaume Hoarau, qui a quitté le club en décembre 2012, s'est révélé pour son humour. Malgré ses exploits sportifs pâles face à ceux de Zlatan Ibrahimovic, malgré son statut de joueur français de Ligue 1 parmi des joueurs internationaux au palmarès impressionnant, Guillaume Hoarau est ainsi devenu l'un des joueurs préférés des supporters qui ont exprimé un certain regret à le voir partir. Enfin, QSI aurait développé le projet de créer un musée en l'honneur du club au cœur de la capitale. Nasser Al-Khelaïfi affirme en effet que Paris étant la ville la plus touristique du monde, il serait dommage de ne pas en profiter pour permettre aux supporters du monde entier de venir retrouver un peu de l'histoire du club au sein d'un musée. L'idée de ce musée si elle n'est pas innovante (le FC Barcelone, le Real Madrid et Manchester United notamment possèdent un musée en leur honneur), témoigne toutefois de la volonté de QSI de lier le PSG à la ville de Paris mais également de créer un patrimoine et un lien affectif plus grand avec les supporters. De fait, un musée est le lieu idéal pour exalter le passé et les victoires du club. Il est également le lieu où la passation de « la passion » pour le club peut se faire. Un musée est un lieu familial et un père aura certainement plaisir à y emmener son fils pour lui raconter ses souvenirs de matchs, ses émotions... Le musée est un facteur fort pour construire un patrimoine, une identité. Par ailleurs, il est également le moyen de montrer aux supporters qu'il n'est pas fait table rase du passé, que le projet des Qataris s'inscrit tout autant dans l'histoire du club. En ce sens d'ailleurs, les anciens joueurs du club sont souvent sollicités pour intervenir au sujet du projet du club. Plus encore, les anciens joueurs qui avaient participé à la dernière victoire du Championnat ont été invités à fêter avec les joueurs actuels la victoire de ces derniers. Cet événement a symbolisé comme une passation de pouvoir et a permis au club d'afficher la joie des

⁷¹ In *Footmercato*, 02 mai 2013



nouveaux joueurs de rencontrer ces anciens joueurs qui ont fait l'histoire du club mais d'afficher également la fierté toujours présente de ces anciens joueurs de voir leur équipe, le PSG, remporter à nouveau un titre. Construire ce patrimoine et l'exalter à travers un musée ou à travers les anciens joueurs entrent également dans la logique de l'accompagnement au changement auprès des supporters. Malgré tous les changements liés à l'arrivée de QSI, une chose ne change pas, ce sont les victoires passées du club et les joueurs qui ont fait son histoire.

Ces outils permettent donc au club de créer un lien extérieur au sport avec les supporters, mais ils permettent également de témoigner du fait que le club étend sa stratégie de communication contrôlée bien au-delà du club. En effet, qu'il s'agisse des réseaux sociaux ou de la PSG TV, le club semble également avoir décidé de s'ériger en un propre média.

- Faire face à la surexposition médiatique

Le PSG est un club parmi les plus exposés aux médias. Comme nous l'avons déjà évoqué, Damien Degorre et Jérôme Touboul le justifient par la rivalité qui se serait développée entre *L'Equipe* et *Le Parisien* concernant l'actualité du PSG. Plus encore, comme nous l'avons là encore déjà développé, l'arrivée des Qataris à la tête du club a provoqué un intérêt médiatique dépassant le simple cadre du football. Cette surexposition médiatique constitue donc un risque d'image important pour QSI qui tente pourtant de mettre en place une stratégie inverse, celle de la communication contrôlée. Pour parvenir à construire cette marque qu'il ambitionne et pour parvenir à redorer le blason du club, il s'agit pour QSI de faire un travail d'image important et que ce travail soit le moins possible entaché. En ce sens, il semblerait que pour faire face à cette surexposition médiatique et au risque d'image qu'elle constitue, les nouveaux dirigeants aient décidé d'instaurer un tout nouveau rapport avec les médias en érigeant le club et ses moyens de communication comme son propre média.

S'ériger en son propre média signifie que le club devient le producteur de l'information, des images et de tous les outils voués à la diffusion qui le concernent. Cette stratégie entre tout à fait dans la logique de communication contrôlée développée par QSI car l'ensemble des images créées le sont sous leur contrôle. Plus encore, si une information vient à être traitée par les médias, le fait même que le PSG l'ait également traitée fera que cette information médiatique extérieure au club sera considérée comme une version de la réalité et sera mise en concurrence avec l'information produite par le club. En ce sens, cette production interne de l'information permet de développer le sentiment qu'à une *doxa* officielle s'opposent les simples interprétations ou opinions des médias. De manière plus concrète, la chaîne PSG TV permet au club de créer des reportages qui, si à l'origine étaient uniquement destinés à être diffusés sur le site Internet du club, vont désormais être envoyés aux médias étrangers. Ces reportages sont des films d'environ cinquante-deux minutes de format



télévision. Par ailleurs, PSG TV permet à tous les internautes d'accéder en exclusivité et de manière gratuite aux conférences de presse du club. La présentation de joueurs tels que David Beckham ou encore Edinson Cavani a donc été suivie partout dans le monde par des milliers de personnes. Et le développement de la chaîne Beln Sports a permis à QSI de s'ériger encore plus en son propre média.

Beln Sports est en effet une filiale d'Al-Jazeera dont le Président n'est autre que Nasser Al-Khelaïfi. Cette chaîne a été lancée en 2012 en France, aux Etats-Unis et en Indonésie. Son lancement a été très mal perçu, notamment par Canal+, car les moyens financiers de la chaîne lui ont permis d'obtenir les droits de diffusion de nombreux matchs en France pour lesquels Canal+ se trouvait auparavant en situation de quasi-monopole. L'inflation des prix des droits TV qu'a induit la création de la chaîne Beln Sports et son dynamisme sur le marché a même poussé les chaînes gratuites telles que TF1 à se retirer de la course. Ce constat a d'autant plus irrité Canal+ que Beln Sports propose une offre beaucoup plus abordable que la sienne : 11€ par mois contre 30 en moyenne pour Canal+. Par ailleurs, autre source de désagrément, c'est Charles Biétry lui-même, celui qui fonda la réputation de la chaîne cryptée dans le domaine du sport, qui a été placé à la tête de la nouvelle chaîne. Mais si la création de Beln Sports nous intéresse autant, c'est que sa proximité indéniable avec le Paris Saint-Germain permet d'affirmer qu'elle constitue un vecteur d'images important pour le club ; vecteur d'images sur lequel les dirigeants du club ont par ailleurs le contrôle puisqu'ils sont de manière indirecte les dirigeants de la chaîne. Ainsi, si Beln Sports n'est pas parvenu à remporter les droits de diffusion de l'ensemble des matchs du Paris Saint-Germain⁷², la chaîne a tout de même démultiplié les reportages sur les joueurs, les dirigeants. Ces reportages inédits et les informations exclusives auxquelles ils ont permis d'accéder a donc apporté à la chaîne un intérêt particulier des supporters et plus encore, une exposition médiatique privilégiée. De la sorte, il n'était pas rare de voir Zlatan Ibrahimovic, Leonardo, Carlo Ancelotti ou de nombreux autres membres du PSG sur les plateaux de Beln. La connivence entre la chaîne et le club s'est encore plus révélée quand, à l'issue de la saison 2011-2012 remportée par le PSG, la chaîne a diffusé une saga durant tout le mois de juillet. Cette saga « Parisiens et champions » composée de quatre épisodes retraçait la saison des joueurs à travers les thèmes suivants : « Beckham, la dernière séance », « Zlatan, le buteur », « Dans la cour des grands » et « Aux premières loges ». Nul doute que cette saga avait pour but d'exalter la victoire du PSG et de prolonger les sentiments forts vécus durant cette saison et ce d'autant plus qu'elle a été diffusée « en clair » et que tout spectateur, même non abonné à la chaîne, pouvait la suivre. Ce qui est par ailleurs intéressant, c'est de constater que le PSG a lui-même fait la promotion de cette saga

⁷² Même si la chaîne n'est pas parvenue à remporter tous les droits de diffusion des matchs du Paris Saint-Germain, le club a vu lui ses recettes augmentées grâce à l'inflation du coût des droits de diffusion due à la surenchère faites durant les négociations.



en lui dédiant une page sur son site Internet⁷³. De manière plus générale, pendant toute la saison mais également après la victoire du PSG, des spots publicitaires dédiés au club passaient régulièrement sur la chaîne ; spots publicitaires qui n'ont jamais été diffusés sur d'autres supports. Par ailleurs, BeIn Sports a également été l'occasion de nombreux partenariats en vue d'organiser des jeux concours qui permettaient de gagner des lots tous en lien avec le PSG (places pour des matchs, accès VIP aux vestiaires...). Cette chaîne permet donc au PSG de jouir d'une exposition médiatique intéressante et de véhiculer l'image et les valeurs que QSI souhaite rattacher à ce club. Réciproquement, la notoriété grandissante du PSG et l'intérêt médiatique de plus en plus grand qui lui est voué permettent à la chaîne d'augmenter le nombre de ses abonnés.

Néanmoins, non content de parvenir à s'ériger en son propre média, le club a également voulu lutter contre la surexposition médiatique en changeant totalement le rapport qu'il avait aux médias. De la sorte, le nombre d'entraînements ouverts à la presse a été réduit à un par semaine. Il en va de même pour les conférences de presse avec les joueurs ou le coach. De plus, les entretiens individuels avec les joueurs sont beaucoup plus contrôlés (contrôle du média, du journaliste, préparation du joueur...) et les médias ont beaucoup plus de mal à en obtenir. De la sorte, entre août et décembre 2012, seuls cinq interviews de joueurs ont été accordées. Entre décembre 2012 et avril 2013, aucune interview n'a pu avoir lieu. Il est par ailleurs intéressant de remarquer que le club accorde une plus grande importance aux grands médias pour délaisser les médias locaux. Par exemple, la présentation du logo par Jean-Claude a fait l'objet d'un article dans *Le Figaro*, journal dont la spécialité n'est pas l'actualité sportive ni le sport business. Ce choix peut s'expliquer par la volonté du club de se conférer une image de sérieux. *Le Figaro* est en effet considéré parmi les très grands journaux français qui se distinguent par leur qualité dans le traitement de l'information et leur niveau rédactionnel notamment. Le rapport aux médias français a donc changé et l'arrivée de Carlo Ancelotti et de Leonardo au PSG pourrait en partie le justifier. En effet, il semblerait qu'une attention plus grande soit portée aux médias anglais et italien et que l'audiovisuel soit préféré aux médias écrits. En dehors de *L'Equipe*, magazine sportif historique en France, le PSG semble ne plus donner priorité à la presse française. Au contraire, les grandes émissions de télévision telles que Téléfoot sont privilégiées. L'exemple de Téléfoot est d'autant plus intéressant que l'équipe de rédaction de cette émission adopte une approche plutôt neutre voire bienveillante pour traiter ses sujets. Ce rapport anglo-italien à la presse passe également par un changement du rapport entre les interlocuteurs. En effet, si la presse française a l'habitude d'entretenir avec les entraîneurs français une certaine proximité voire connivence et un rapport d'égalité, Carlo Ancelotti a quant à lui instauré une sorte de hiérarchie et de distance avec la presse. Contrairement aux habitudes prises par les

⁷³ <http://www.psg.fr/fr/Actus/003001/Article/62441/La-saga-Parisiens-et-Champions-sur-beIN-SPORT>



journalistes français, Carlo Ancelotti en tant qu'entraîneur ne se voit plus obligé de répondre à toutes les sollicitations ni de répondre à toutes leurs questions. Plus encore, il exprime parfois son mécontentement à l'égard des journalistes et n'accepte pas toujours qu'ils puissent apporter certaines critiques. Par exemple, à l'issue d'un des premiers entraînements de David Beckham au Camp des Loges, l'un des journalistes l'interroge sur les bienfaits ou non de la présence des enfants du joueur lors de l'entraînement ; ce à quoi Carlo Ancelotti répond : « Je préfère voir les enfants ici que la presse ». Les origines étrangères de l'entraîneur, et plus généralement de Leonardo ou de Nasser Al-Khelaïfi, leur permettent aussi souvent d'invoquer la barrière de la langue dès qu'une question gênante leur est posée.

Ce nouveau rapport aux médias et cette communication contrôlée se cristallisent enfin à travers l'équipe de communication mise en place. En effet, la communication n'est plus externalisée et elle est répartie entre trois personnes : Jean-Claude Blanc, Guillaume Leroy, directeur de la communication et Yann Guérin, attaché de presse. Guillaume Leroy était auparavant à la tête de la communication de la NBA Europe ; il est devenu une grande référence aux Etats-Unis pour son approche de la communication sportive. Ce qui pourrait paraître alors un peu plus étonnant, c'est le fait que Yann Guérin gère seul les différentes équipes du PSG (équipes professionnelles masculine et féminines et équipe professionnelle de handball). Ainsi, l'ensemble de la communication liée au PSG et à la marque incombe à une seule et même équipe, équipe qui plus est réduite, et seule la communication de Nasser Al-Khelaïfi est gérée indépendamment. Cette stratégie de contrôle s'est également traduite par la fin de l'externalisation de la stratégie marketing du club. Dès son arrivée, Jean-Claude Blanc a mis fin au contrat qui liait le PSG à une agence de marketing sportif. Un souci de contrôle d'image semble donc bien animer la politique qatarie. Cette volonté de contrôle peut alors paraître d'autant plus légitime que le club souffrait d'une image plutôt négative qu'il s'agit désormais de reconstruire. Cette reconstruction est importante dans la mesure où l'image est une condition *sine qua non* à la construction réussie d'une marque.



QSI s'est donc trouvé face à l'enjeu de l'identité en arrivant à la tête du club. De nombreux supporters, même les plus fervents, avaient toujours souligné le manque d'identité du club ; manque d'identité qui pouvait expliquer qu'il ait peu de supporters malgré son statut de club de la capitale. Ce même manque se traduisait alors par un style de jeu classique et surtout peu performant mais également par un ancrage local faible. Bien sûr le Paris Saint-Germain était le club de Paris, son nom l'indique clairement, mais il n'était pas pour autant à la hauteur de la ville. Les Parisiens et les Franciliens ne s'identifiaient pas à ce club, leur amour pour la ville de Paris ne s'exprimait pas à travers un soutien au PSG. Pourtant, à Marseille, supporter l'OM est ce qui rend un peu plus Marseillais à tel point qu'aucune boutique de Marseille ne vend les maillots d'autres équipes et encore moins ceux du PSG. A l'inverse à Paris, les maillots les plus vendus n'étaient pas forcément ceux du PSG et il n'était pas rare de voir en boutique plus de maillots d'autres équipes que ceux du Paris Saint-Germain. L'arrivée des Qataris et leur stratégie a donc permis au club de renverser ce constat et de lui apporter une identité aux contours plus soulignés. Tout du moins, le processus est en marche car les projets lancés demandent du temps. Ainsi, la formation d'une équipe compétitive à une échelle mondiale et l'arrivée de grands joueurs a permis au club de s'attirer un plus grand nombre de supporters ; la billetterie et la vente de maillots en sont les témoins. De plus, les bons résultats obtenus rapidement par l'équipe ont permis de crédibiliser le projet de QSI et de séduire les plus sceptiques. Ces victoires obtenues ont par ailleurs permis de développer, dans l'identité parisienne, le goût de la gagne et de la victoire. Si cette identité parisienne doit encore se forger et se consolider grâce au travail de fond effectué à travers notamment le centre de formation, la rénovation du Parc des Princes et la construction d'un nouveau rapport avec les supporters, les efforts de communication et les investissements sportifs réalisés par QSI ont tout de même permis d'en dessiner un peu plus les contours. En effet, si aujourd'hui des moyens financiers colossaux ont permis à Monaco de développer un projet sportif aussi ambitieux que celui du Paris Saint-Germain, ce dernier semble néanmoins ne pas souffrir de la comparaison avec Monaco et garder une certaine identité ; celle d'un club qui a dû beaucoup travailler pour obtenir ses victoires et ce malgré la venue des grands joueurs. Le Paris Saint-Germain apparaît en effet comme le club qui témoigne du fait que l'argent ne fait pas tout pour construire une équipe. De la sorte, les nombreuses déconvenues de l'équipe ont, semble-t-il, contribué à exalter cette culture de la gagne, à apprécier plus encore les victoires obtenues et à en vouloir toujours plus. Le Paris Saint-Germain c'est ce club qui, en quart de finale de la Ligue des Champions, n'a pas démérité face au grand FC Barcelone. Le PSG c'est aussi le club des records qu'ils soient à l'échelle du club ou à l'échelle du football français (record de minutes passées sans prendre un but pour le gardien Salvatore Sirigu, record du nombre de matchs restés



invaincus, record du nombre de buts inscrits lors d'une saison pour Zlatan Ibrahimovic, record d'investissement, record du prix d'achat d'un joueur, record de médiatisation...). Finalement, le PSG s'est peu à peu inscrit dans le paysage du football français. Si bien qu'il paraît parfois surprenant de ne pas avoir un seul article à son sujet par jour. En ce sens, nombreux sont ceux qui se sont étonnés de l'inactivité du club lors du mercato estival de 2013 (jusqu'au recrutement d'Edinson Cavani) et qui ont même semblé regretter ne rien avoir à dire sur le club. Le PSG a donc acquis l'image d'un club ambitieux capable de se donner les moyens de ses ambitions. Image qu'incarnent bien Nasser Al-Khelaïfi et plus indirectement Jean-Claude Blanc, ces hommes qui ont personnellement réussi et qui se distinguent de par leurs qualités de communicant et de businessman que trahit leur curriculum vitae. Bien sûr, de nombreux supporters du club sont déçus de cette image et ne se reconnaissent pas dans cette nouvelle identité. Certains semblent penser qu'il a été fait table rase du passé bien trop rapidement. Pourtant, force est de constater que QSI est parvenue à donner au PSG une image plus moderne et dynamique et à faire de lui un club tout à fait différent des autres clubs de football français. Or, la différence c'est aussi ce qui permet de faire naître une marque en délimitant des territoires.

Car l'ambition de QSI est bien d'ériger ce club en une marque mondiale. Et, si le défi de l'identité est en partie relevé et que des projets ont été mis en place pour parvenir à le concrétiser, l'exemple de Manchester United témoigne du fait que la construction d'une marque qui plus est mondiale, lance encore le défi de la globalisation. En effet, le Paris Saint-Germain s'il espère être capable de défier sur le plan sportif les plus grandes équipes européennes doit également, s'il veut se constituer en marque, se montrer capable de rivaliser avec ces mêmes équipes-marques européennes en termes d'image et de marketing. Comment donc ce petit club créé en France en 1970 qui peine dans son propre pays à trouver son identité et à se faire apprécier, peut-il parvenir à s'ériger en marque mondiale ?



CHAPITRE II :

LE DEFI DE LA GLOBALISATION



Selon Laurent Habib⁷⁴, la singularité est l'un des facteurs nécessaires à la construction d'une marque et à sa survie parmi les autres marques. Cette singularité serait donc ce qui permet à une marque d'être différente et d'ainsi créer de la valeur. C'est en effet en se différenciant des autres marques qu'une marque fait naître sa spécificité, son unicité et quelque part sa rareté qui composent l'essence de son capital, de sa valeur. De la sorte, comment le Paris Saint-Germain peut-il parvenir à s'ériger en marque dans un milieu déjà très concurrentiel et saturé ? Comment, alors que son manque d'histoire et de patrimoine a souvent été souligné, trouver une place au milieu de ces identités historiques mondialement reconnues ? Manchester United est un exemple des plus éloquents, mais il y a également le FC Barcelone, le Real Madrid, la Juventus de Turin... Toutes ces équipes de football constituent des marques en ce que leur identité transcende le seul cadre sportif pour s'ouvrir à des aspects sociaux voire politiques. Le FC Barcelone c'est donc la Catalogne, un style de jeu particulier, Lionel Messi mais aussi le handball, le basket-ball, le hockey... Manchester United c'est l'histoire, les victoires, les supporters, le football à l'anglaise.

Si, comme nous l'avons vu, les Qataris ont lancé le grand chantier de l'identité parisienne, ils semblent également avoir établi une stratégie à la fois sportive et marketing pour parvenir à faire du PSG une marque exportée à travers le monde. Il semblerait dès lors que la stratégie tende à faire de l'équipe masculine professionnelle de football le réel outil d'internationalisation de la marque ou plutôt l'outil permettant à la marque Paris-SG de mieux définir son territoire et d'accéder à un niveau de notoriété mondial. En effet, le football est l'un des sports les plus populaires et les matchs de football font partie des programmes les plus diffusés dans le monde. Cette stratégie se fonde aussi sur la diversification de la marque et la création d'une marque omnisports dont l'équipe de football serait finalement le moteur. Cette marque omnisports permettrait à QSI de s'éloigner plus encore de la contingence des résultats sportifs car son succès et sa réputation ne tiendraient plus seulement sur l'équipe professionnelle de football. De plus, créer une marque omnisports apporte un nombre de supporters plus grand autour du nom Paris Saint-Germain ; être supporter du PSG pourra signifier être supporter de l'équipe de football ou être supporter de l'équipe de handball sinon être supporters des deux équipes. Cette diversification pose le problème de la cohérence, autre facteur essentiel de la construction de marque selon Laurent Habib. De fait, la cohérence est ce qui permet à un consommateur de toujours avoir la même expérience de marque et de lui rester fidèle. En ce sens, comment parvenir à rendre cohérente la marque Paris SG lorsqu'elle réunit en son sein des sports aussi différents que le football et le handball ? Comment lui donner sens et unité ?

⁷⁴ Laurent Habib, *La communication transformative, pour en finir avec les idées vaines*, PUF, 2010.



En outre, internationaliser une marque signifie également internationaliser son économie. Cette ouverture à l'internationale passe donc nécessairement par la recherche de perspectives de marchés internationaux. Dans l'économie du football, ces marchés correspondent alors à des débouchés en termes de sponsoring, de vente de droits télévisés mais également de produits dérivés. Dès lors, si la construction d'une identité parisienne répondait à des problématiques de communication, la recherche de tels débouchés répond quant-à-elle à des enjeux de marketing sportif, spécialité de Jean-Claude Blanc.



PREMIERE PARTIE : L'ENJEU DE LA NOTORIETE

I. DEFINIR SON TERRITOIRE

FC Barcelone, Real Madrid, Manchester United, Juventus de Turin, Bayern de Munich... et bien d'autres encore. L'Europe possède de grands clubs qui animent le football mondial. Dans cet espace saturé, comment se faire une place ? Comment rapidement s'imposer et émerger alors que le club ne possède justement pas un patrimoine solide et qu'il ne peut que difficilement s'appuyer sur une histoire ou sur une âme véhiculée par des supporters ?

QSI, incarné par Nasser Al-Khelaïfi au PSG, a donc choisi de s'appuyer sur l'équipe masculine de football. Ce choix paraît logique puisque le PSG est avant tout une équipe de football. Mais plus encore, le football est un des sports les plus appréciés au monde et il donne souvent lieu à des records d'audience. La Coupe du Monde de football 2010 a été suivie par près de 700 millions de téléspectateurs et figure à la cinquième position des programmes les plus regardés de l'histoire en 2011. Utiliser l'équipe de football pour exporter la marque Paris Saint-Germain paraît donc en tout point logique. Pour autant, construire une marque sur une équipe peut s'avérer être risqué et dangereux. Même si la marque tend à réduire le poids de la contingence des résultats sportifs sur l'image du club, le PSG, qui n'est qu'une marque en construction, peut rapidement voir sa marque tomber en désuétude si les résultats sportifs ne sont pas à la hauteur des espérances. Et cette perspective est d'autant plus inquiétante que là encore, l'équipe masculine de football est en pleine construction ; malgré le recrutement de grands joueurs, le football reste un sport d'équipe qui demande que les joueurs aient une certaine habitude à jouer ensemble. De la sorte, les dirigeants du club ont confié à Jean-Claude Blanc la tâche de diversifier la marque en faisant du Paris Saint-Germain un club omnisports. Cette diversification a alors pour ambition de permettre à la marque PSG de s'étendre au-delà du football et d'acquérir de la sorte de plus grandes sources de revenus et de stabilité. Néanmoins, comme pour chaque marque, la stratégie de la diversification pose la question de la cohérence et du respect de l'identité...



A. Capitaliser sur la notoriété et l'image des joueurs recrutés

Se faire connaître est donc l'enjeu primordial du PSG qui ambitionne de devenir une marque mondiale. Développer l'équipe masculine de football constitue un facteur important de notoriété puisque le football est un sport très populaire et très regardé. De ce fait, pour parvenir à rapidement se faire connaître, QSI a investi des moyens colossaux pour construire une équipe compétitive au niveau européen. La stratégie semble être la suivante : parvenir à se qualifier pour la Ligue des Champions. Cela permettrait au Paris Saint-Germain de jouir d'une exposition médiatique internationale sans précédent. En effet, la Ligue des Champions est une compétition de haut niveau suivie à travers le monde. En dehors donc de se donner de plus grandes chances de réussites sportives, QSI entend également profiter d'une telle opportunité d'exposition. Plus encore, permettre au club d'être compétitif en recrutant de grands joueurs donne également au PSG la possibilité d'affronter de grandes équipes telles que le FC Barcelone, Manchester United... Ces équipes, ou plutôt ces marques, jouissent elles aussi d'une exposition médiatique forte puisqu'elles sont parvenues à attirer des supporters à travers le monde. Outre leurs supporters, ces marques qui se définissent en partie par leur style de jeu et leur très haut niveau, attirent plus généralement les amateurs de football. De la sorte, un an après leur arrivée au PSG, les Qataris ont recruté des joueurs de classe mondiale que sont Zlatan Ibrahimovic, Thiago Silva ou encore Thiago Motta et sont parvenus à convaincre des équipes telles que le FC Barcelone de jouer des matchs amicaux contre eux. Cette année, QSI est même parvenu à convaincre le Real Madrid et l'équipe de Naples⁷⁵ de jouer contre eux les matchs de préparation. Ces matchs amicaux sont de réelles vitrines pour le club et sont d'autant plus intéressants qu'ils sont dénués d'enjeu. En réalité, si ces clubs acceptent de jouer ces matchs contre le PSG c'est que ces derniers font souvent partie des termes des négociations entre les deux équipes. Dès lors, puisque le Paris Saint-Germain possède désormais les moyens de recruter de grands joueurs et plus encore d'avoir le poids financier assez solide pour faire monter les enchères au moment des négociations de vente de ces mêmes joueurs, il parvient peu à peu à s'ériger au même niveau que ces marques précédemment citées et devient pour ces interlocuteurs, un concurrent réel et dangereux. Par exemple, à l'issue de la saison 2012-2013, Carlo Ancelotti a exprimé à ses dirigeants sa volonté de quitter le club pour rejoindre le Real Madrid. Encore sous contrat, l'entraîneur a vu son transfert traîner en longueur ; le Paris Saint-Germain, déçu de perdre si vite son entraîneur a décidé de tirer le maximum de profit de cette perte. C'est ainsi qu'il a obtenu du Real Madrid la promesse qu'il ne tenterait aucune action d'achat sur aucun joueur du club et notamment Zlatan Ibrahimovic. Par ailleurs, c'est à ce moment-là qu'ils ont également obtenu du

⁷⁵ Naples a finalement annulé cette rencontre très certainement vexé de n'avoir pu retenir Edinson Cavani, transféré au PSG pour la somme de soixante-quatre millions d'euros.



Real de disputer ce match amical. Les moyens financiers du club lui ont permis de se présenter comme un rival sérieux auprès des grands clubs européens. Les recrutements effectués par le club pour des sommes très souvent records ont mis les journaux mondiaux en ébullition et ont donc permis de faire connaître le club pour une autre raison que le simple fait d'être le club de la capitale française. Le travail de Leonardo, directeur sportif, qui a permis le recrutement de grands joueurs, notamment en Italie et au Brésil, a mené les médias de ces deux pays à s'intéresser au club parisien. De fait, Leonardo a recruté coups sur coups onze joueurs évoluant dans le Championnat italien⁷⁶. Parmi ces onze joueurs, Javier Pastore, Zlatan Ibrahimovic, Thiago Silva et Edinson Cavani ont tous été recrutés pour plus de quarante millions d'euros. Ces sommes dépensées et un certain sentiment de « *razzia* » ont donc suscité un intérêt fort des journaux italiens pour le Paris Saint-Germain qui a permis au club d'acquérir une forte notoriété dans le pays.

En dehors de leurs qualités footballistiques et de la médiatisation que permet leur transfert, ces joueurs apportent également un atout non négligeable au club : leur image et leur notoriété. Si les onze joueurs précédemment cités ont tous été recrutés en Italie, ils sont néanmoins originaires de zones géographiques très différentes et sont généralement des joueurs cadres de leur équipe nationale. De la sorte, outre l'assurance d'obtenir de bons résultats sportifs, le recrutement de grands joueurs permet au club de profiter de leur notoriété au sein de leur pays d'origine. C'est pourquoi il est aussi plus compréhensible que le PSG soit capable de dépenser des sommes si importantes pour acheter ces joueurs : ils ne sont pas seulement des joueurs, ils sont pour le club une vitrine beaucoup plus intéressante et rentable que les dépenses en publicité. C'est en ce sens que Zlatan Ibrahimovic a permis au PSG de s'élever à un rang européen. En effet, ce joueur d'origine suédoise est adulé dans son pays mais plus encore, il fait partie des joueurs qui ont joué dans la plupart des grands clubs européens (l'Ajax Amsterdam, Juventus de Turin, Inter Milan, FC Barcelone et l'AC Milan). Son parcours européen et le talent avec lequel il s'est imposé dans chacun de ces clubs font de lui un joueur à forte notoriété ; la plupart des amateurs de football européens ont déjà entendu parler de lui. Ce recrutement de Zlatan a d'autant plus boosté la notoriété du PSG qu'il possède un caractère provocateur qui plait souvent aux journalistes. En France, il est donc rapidement devenu le chouchou des *Guignols* qui ont d'ailleurs inventé le terme « Zlataner », entré dans le dictionnaire de la langue suédoise en 2012. Zlatan a donc constitué un double tour de force : crédibiliser le projet Qatari auprès du public français et apporter une image beaucoup plus galactique au club en élargissant sa notoriété à l'Europe toute entière. En Suède notamment, les fans de ce cadre de l'équipe nationale ne cessent de suivre ses exploits en Ligue 1, exploits d'autant plus forts

⁷⁶ Jérémy Ménez (France), Mohammed Sissoko (Mali), Javier Pastore (Argentine), Salvatore Sirigu (Italie), Marco Verratti (Italie), Ezequiel Lavezzi (Argentin), Zlatan Ibrahimovic (Suède), Thiago Silva (Brésil), Edinson Cavani (Uruguay), Thiago Motta (Italie), Marquinhos (Brésil)



que Zlatan Ibrahimovic réalise, depuis qu'il est au PSG, une des meilleures saisons de sa carrière. Cette notoriété acquise a pu être constatée lors des matchs de gala disputés en juillet 2013 en Suède : la plupart des spectateurs venus assister au match encourageaient le PSG au détriment de leurs adversaires. Si Zlatan Ibrahimovic a permis au club de s'ouvrir à l'Europe, d'autres recrutements ont permis au club de se faire connaître en Amérique du Sud et notamment au Brésil. L'enjeu de notoriété en Amérique du Sud est bien différent pour le PSG. En effet, de nombreux joueurs, notamment Brésiliens, ont déjà évolué au Paris Saint-Germain ; nous pourrions évoquer les célèbres Raï et Ronaldinho⁷⁷. En ce sens, certains parlent même d'une histoire d'amour entre le PSG et les Brésiliens. Mais pour pouvoir prolonger cette histoire d'amour, il s'agit de parvenir à convaincre des joueurs brésiliens, souvent très talentueux, de venir rejoindre le club. Pour ce faire, Leonardo est parvenu à arracher au Milan AC le capitaine de la sélection brésilienne et celui qui est aujourd'hui considéré comme le meilleur défenseur du monde : Thiago Silva. Recruter ce joueur a donc permis au Paris Saint-Germain de crédibiliser son projet aux yeux des joueurs brésiliens. C'est ainsi par exemple, qu'il est parvenu à convaincre Lucas Moura, jeune pépite de 19 ans, de rallier les couleurs du club. Ce dernier a souvent avoué que la présence de Thiago Silva dans l'équipe avait été un des facteurs décisifs dans sa prise de décision. Recruter le capitaine de la sélection brésilienne a permis au PSG de s'attirer la sympathie de nombreux Brésiliens pour qui le football est presque religion. Dans la même logique, le Paris Saint-Germain a recruté Diego Lugano, capitaine de la sélection uruguayenne, Thiago Motta, joueur cadre de la sélection italienne ou encore Ezequiel Lavezzi, international argentin. Tous ces joueurs ont donc permis au Paris Saint-Germain d'étendre sa notoriété à des nombreuses aires géographiques sans grand mal. Mais si l'Europe et l'Amérique du Sud ont été conquises, reste le défi des Etats-Unis et plus encore, celui de l'Asie. L'Asie constitue un défi d'autant plus grand qu'il offre des perspectives commerciales et financières intéressantes. En effet, le marché asiatique serait un levier important pour parvenir à développer la vente de produits dérivés. D'ailleurs, c'est en s'ouvrant au marché asiatique que Manchester United est parvenu à s'ériger au rang de première franchise sportive mondiale. Pour ce faire, le Paris Saint-Germain, par l'intermédiaire de Leonardo, a frappé un grand coup dans l'histoire du football français : en décembre 2012, David Beckham signe au PSG pour cinq mois.

⁷⁷ Raï a joué au PSG de 1993 à 1998

Ronaldinho a joué au PSG de 2001 à 2003



B. Le coup de poker Beckham

David Beckham est un joueur particulier qui a rapidement dépassé le statut de simple joueur pour devenir une vraie marque. Ambassadeur de nombreuses marques, David Beckham, aidé par sa femme, a su faire de son image un atout presque aussi important que son talent de footballeur. D'ailleurs, c'est en Asie et aux Etats-Unis que son image s'est la mieux exportée ; deux marchés convoités par les dirigeants du PSG. Aux Etats-Unis, David Beckham s'est d'abord fait connaître en tant que marque et ambassadeur publicitaire pour des enseignes telles que Mark et Spencer, Pepsi ou encore Gillette. Mais à partir de 2007, David Beckham se fait également connaître aux Etats-Unis en tant que joueur ; il rejoint le Los Angeles Galaxy où il deviendra capitaine dès la deuxième saison. Concernant l'Asie, David Beckham est rapidement devenu l'idole des amateurs de football asiatiques. La première raison réside dans le fait qu'il a évolué dans le championnat anglais et notamment à Manchester United, club où il a débuté sa carrière à dix-sept ans. La Premier League bénéficie d'une popularité importante en Asie et plus particulièrement au Japon. La construction de la marque Manchester United y a sûrement contribué puisqu'en étendant sa notoriété en Asie, Manchester a par la même occasion permis de faire parler de la Premier League. Ainsi, l'Asie constitue l'un des acheteurs les plus importants des droits de diffusion du championnat anglais. David Beckham qui a donc joué en Angleterre et qui a su capitaliser sur son physique avantageux pour ériger son nom en marque, a donc conquis le cœur des asiatiques qui s'arrachent chaque année ses maillots. En ce sens, l'arrivée de Beckham a rapidement été perçue par les journalistes et par les spécialistes du football, comme un grand coup marketing. De fait, malgré ses qualités de joueur incontestées, David Beckham est âgé de 37 ans quand le PSG le recrute. Par ailleurs, la durée de son contrat (cinq mois) laisse deviner que le projet sportif des Qataris n'intègre pas nécessairement l'Anglais. Ce soupçon de « coup marketing » s'est d'autant plus confirmé qu'en mars 2013, David Beckham a été nommé ambassadeur du football chinois. Recruter ce joueur ouvre donc de belles perspectives au Paris Saint-Germain en termes de notoriété ; en effet, si Zlatan Ibrahimovic ou Thiago Silva sont des noms qui parlent aux passionnés de football, David Beckham est un nom tout court. Et son impact positif sur la notoriété et les finances des clubs de football se révèlent rapidement. Au Real Madrid par exemple, le joueur arrivé en 2003 pour 35 millions d'euros a engendré une augmentation de revenus commerciaux du club de 44% en l'espace de deux ans. Revenus qui ont encore augmenté les deux années suivantes de son contrat mais qui se sont significativement effondrés en 2008 lorsque l'Anglais a quitté le club pour rejoindre le LA Galaxy⁷⁸. Les bienfaits de l'arrivée de David Beckham sur l'image et la notoriété du PSG se sont vite faits sentir. Preuve en est, le club a ouvert ses pages officielles sur les réseaux sociaux chinois Weibo et Tencent et devenu ainsi le premier club français à

⁷⁸ Source : *Les Echos*



être présent sur ces réseaux. Le PSG a depuis acquis une importance telle au Japon qu'il égale désormais la Premier League⁷⁹ en termes d'acquisition des droits de diffusion. En témoigne Hodaka Watanaba, responsable des acquisitions du média nippon : « *Nous avons déjà constaté une évolution il y a un an, mais l'arrivée de Beckham change tout. Le PSG est un club important au Japon. Même les chaînes généralistes diffusent des images de Beckham. Pour nos abonnés, le PSG compte autant que le championnat anglais.* »⁸⁰. En dehors de l'Asie, David Beckham a permis au PSG de battre des records d'audience et de médiatisation. Ainsi, la première séance d'entraînement de David Beckham au Camp des loges a battu le record de demandes d'accréditation. D'ailleurs le fait même que le PSG ait mis en place un système d'accréditation de journaliste pour un simple entraînement était quasiment inédit. La mise en place d'un tel système pour une séance d'entraînement témoigne alors du fait qu'un trop grand nombre de journalistes souhaitaient y assister et qu'il était nécessaire de réguler leur venue. Le premier match de David Beckham sous les couleurs du PSG a lui aussi battu des records d'audience ; Canal+ a même installé pour l'occasion une « Beck cam », caméra qui se consacrait au joueur et à tous ses faits et gestes pendant le match. Cet engouement pour David Beckham a donc apporté une exposition médiatique sans précédent pour le Paris Saint-Germain et ce d'autant plus qu'à l'issue de ces cinq mois, le joueur a décidé de ne pas prolonger son contrat et de prendre sa retraite. Le dernier match, les derniers instants très émouvants de l'Anglais sur la pelouse ont donc été filmés et diffusés à travers le monde.

L'arrivée de grands joueurs et leur image a donc permis au Paris Saint-Germain de se faire connaître et d'atteindre un niveau de notoriété suffisant pour se faire une place au sein de cet espace saturé qu'est celui de l'élite du football européen. Mais, pour se consacrer en marque, il s'agit pour le PSG de se créer une identité qui lui est propre. Si donc Manchester United se distingue par son ancienneté et son histoire et le FC Barcelone par sa Catalinité, il ne suffit pas au Paris Saint-Germain d'acheter des grands joueurs et d'acquérir une notoriété mondiale pour se faire connaître. Non, il lui faut également définir un territoire qui lui est propre et qui le distingue des autres marques. De la sorte Virginie Parisot, dans un article publié sur *Stratégies.fr*, affirme qu'une marque lorsqu'elle cherche à se repositionner a deux possibilités : choisir un positionnement novateur ou choisir un positionnement évolutif, c'est-à-dire décalé du positionnement originel de la marque. En d'autres termes, ce repositionnement donne lieu à la création d'une valeur ajoutée ou à une rupture. Mais en ce qui concerne QSI, il semblerait en fait qu'il n'ait choisi ni l'un ni l'autre et qu'il ait usé de ces deux stratégies pour élever le PSG au rang de marque mondiale. En érigeant l'équipe masculine de football en moteur de la construction de cette marque mondiale, QSI a fait le choix de l'évolution.

⁷⁹ Championnat anglais très apprécié des Japonais

⁸⁰ Raphael Homassel, « *Le PSG aussi important que la Premier League au Japon !* » in *Foot Mercato*, mai 2013.



Certes l'équipe a beaucoup changé, certains supporters ne se reconnaissent plus à travers les valeurs désormais véhiculées par le club, mais pour autant, le PSG s'affiche toujours comme étant avant tout un club de football. Qui plus est, le club de football de la capitale. Mais là où QSI a innové, c'est en rachetant le club Paris-handball et en exprimant la volonté de créer une marque omnisports. Ce positionnement est novateur en ce qu'il fait du Paris Saint-Germain bien plus qu'un club de football. Ce choix de la diversification rappelle néanmoins le FC Barcelone qui possède également des sections de handball, de basket-ball et de hockey. Cependant, l'identité barcelonaise est si forte que le PSG parvient tout de même à s'approprier un territoire bien distinct. Les qataris ont tout de même grandement développé l'image et l'identité du club autour de la ville de Paris.



II. DEVELOPPER LA MARQUE : LA CREATION D'UNE MARQUE OMNISPORTS

A. La formation du PSG Handball

En juin 2012, QSI rachète le Paris-Handball et le renomme aussitôt le PSG Handball. Si le rachat par QSI de ce club de handball aurait pu être interprété sous l'angle de la diplomatie sportive qatarie, le fait qu'il le renomme le PSG Handball a laissé paraître d'autres ambitions. Ces ambitions, Jean-Claude Blanc va rapidement les dévoiler : « *L'objectif est de construire une marque drivée par le football masculin* »⁸¹ à l'image du FC Barcelone. Dès lors, il s'agit pour le PSG de se diversifier et de ne pas rester cantonné au football. Cette stratégie qui peut paraître étonnante voire risquée répond en fait à la logique adoptée par les Qataris depuis leur arrivée à la tête du PSG. En effet, étendre la marque Paris Saint-Germain à d'autres sports n'oblige plus ou diminue la nécessité pour l'équipe de football de remporter des victoires. En effet, le handball permet au club de s'ouvrir à de nouvelles perspectives et de trouver ainsi de nouvelles sources de stabilité en termes d'image et de finances. L'une de ces premières perspectives, c'est le bénéfice d'image. De fait, malgré sa popularité, le football apparaît pour de nombreux amateurs de sport comme un sport qui n'en est plus un, corrompu par l'argent. Les footballeurs, au contraire des handballeurs, font preuve d'égoïsme, de vénalité et plus encore d'immodestie dans l'imaginaire collectif. Cette dualité entre le football et le handball s'est d'autant plus creusée en France au regard des résultats sportifs de deux équipes nationales de chacun de ces sports. Si l'Equipe de France de football ne parvient plus à retrouver les sommets qu'elle a côtoyés et doit faire face à de nombreux scandales (grève de Knysna, affaire des quotas, scandale Ribéry-Benzema...), l'Equipe de France de handball régale quant-à-elle ses supporters en se hissant parmi l'élite du handball européen et en décrochant même la médaille d'or aux Jeux Olympiques de Londres en août 2012. Le Paris Saint-Germain acquiert de la sorte une image plus conviviale et plus familiale encore. Ce bénéfice d'image qu'apporte le handball se complète par l'obtention d'un nombre plus important de supporters. Le handball apparaît comme le moyen de conquérir un tout autre public, souvent sceptique sur le football. Dès lors, en renommant le club de handball « PSG handball », cela signifie que derrière les couleurs du Paris Saint-Germain, derrière le logo, se trouvent à la fois des supporters de football et des supporters de handball, tous réunis pour défendre un même nom, une même marque : le PSG. L'achat de ce club de handball, même s'il n'était pas initialement prévu par QSI⁸², constitue également un atout important pour les Qataris qui seront organisateurs de la Coupe du Monde de handball en 2015.

⁸¹ In *L'Equipe* du 14 septembre 2012

⁸² C'est l'ancien Président du club de handball qui a contacté Nasser Al-Khelaïfi pour lui évoquer les problèmes financiers du Paris-Handball.



Si la section handball permet au Paris Saint-Germain d'améliorer son image, il s'agissait également pour QSI de faire de cette nouvelle équipe de handball une équipe à la hauteur des ambitions dessinées. Là encore, les investissements ont été conséquents pour donner à ce club une équipe compétitive au plus haut niveau. A l'image de ce qui a été fait pour l'équipe de football, un projet sportif fort a été bâti et un travail d'image important a été mis en place. De la sorte, l'acquisition de ce club de handball a ainsi pu prolonger et confirmer l'identité parisienne, cette identité fondée autour de l'ambition et de la réussite sportive. De la sorte, alors que le club éprouvait de grande difficulté financière à l'issue de la saison 2011-2012, QSI, grâce à ses moyens financiers, a plus que triplé le budget du PSG handball et a recruté pas moins de dix joueurs internationaux. Parmi eux figurent trois champions olympiques français (Didier Dinart, Luc Abalo, Samuel Honrubia) mais également celui qui a été nommé meilleur joueur du monde en 2011, Mikkel Hansen. Contrairement à ce qui a alors pu être remarqué dans le football, l'ambition des Qataris et leur arrivée à la tête du Paris Handball ont été plutôt bien accueilli dans le milieu du handball. Cette arrivée a été jugée comme le moyen de faire sortir le championnat français de sa torpeur et de le redynamiser. En effet, depuis des années dominé par l'équipe de Montpellier, le championnat de handball, dénué d'enjeu, trouvait de moins en moins d'intérêt. En relançant une équipe parisienne par le recrutement de grands joueurs, QSI offre donc l'opportunité au championnat français de sortir de sa torpeur et d'offrir à ses spectateurs un spectacle plus haletant. D'ailleurs, compte tenu du projet parisien, Canal+, diffuseur de la première division, a décidé de retransmettre deux matchs par journée de compétition contre un seul les années précédentes. Le Président de la Ligue nationale de handball synthétise ainsi : « *On espère avoir l'un des plus beaux championnats d'Europe. Le PSG Handball va devenir une locomotive du championnat, comme Montpellier et Chambéry. Il va attirer du monde dans les salles et davantage de médias.* »⁸³. Le pari de QSI est alors relevé quand à l'issue de la saison 2012-2013, le PSG-Handball gagne le championnat au détriment de Montpellier, vainqueur en titre depuis dix ans. Une saison auparavant, le Paris-Handball avait frôlé de peu la relégation. Les objectifs de QSI ont donc largement été atteints puisque en une saison, le PSG-Handball a remporté le titre de champion, qui plus est, la même année que l'équipe masculine de football, et s'est qualifié pour la Ligue des Champions.

La réussite que constitue donc le PSG-Handball dans le développement de la marque PSG et le succès que connaît l'équipe masculine de football ont donc mené QSI à rêver encore plus grand.

⁸³ http://www.la-croix.com/Actualite/Sport/Avec-le-PSG-Handball-le-championnat-a-l-heure-du-Qatar_EP_-2012-09-14-853347



B. Rêvons toujours plus grand⁸⁴

- La professionnalisation de l'équipe féminine de football du Paris Saint-Germain

Le PSG omnisports se compose donc d'une équipe de football et d'une équipe de handball. Pour autant, le projet de QSI ne s'arrête pas là et il semblerait qu'il compte bien encore élargir ses perspectives. A l'équipe masculine de football, il faut également ajouter les investissements faits par les dirigeants qataris dans l'équipe féminine de football du PSG. Là encore, la conjoncture semble favorable. L'équipe de France féminine de football commence à devenir populaire auprès des amateurs de football et se distingue à travers ses bons résultats obtenus lors des compétitions internationales. Par ailleurs, le championnat français de football féminin est lui aussi dominé depuis des années par l'équipe de Lyon. Le projet de QSI transmis à travers Jean-Claude Blanc et plus encore à travers Philippe Boindrieux, Directeur Général Adjoint du PSG en charge de la section féminine, est le même que pour l'équipe masculine de football : rivaliser avec Lyon à la tête du Championnat et se qualifier en Champions League. En ce sens, des moyens importants ont été alloués à ce projet. Ils ont bien entendu servi à recruter des joueuses de renoms telles que Lindsay Horan (USA). Le recrutement de cette joueuse constitue une véritable révolution dans l'histoire du football féminin français puisqu'elle est la première joueuse achetée pour une somme composée de six chiffres. Mais le PSG ne s'est pas arrêté là puisqu'il a également recruté Shirley Cruz (Costa Rica) ou encore Annike Krahn (Allemagne). Par ailleurs, le PSG a recruté Farid Benstiti, ex-sélectionneur de l'équipe féminine de Russie, qui a notamment remporté quatre championnats à la tête des joueuses de l'Olympique Lyonnais. Le recrutement de telles joueuses a marqué un tournant dans l'histoire du football féminin au Paris Saint-Germain puisque l'équipe est désormais uniquement composée de joueuses professionnelles. Comme l'explique Philippe Boindrieux lors de la séance de présentation de l'équipe du 2 juillet 2012, la décision a été prise de professionnaliser le staff, les équipes médicales et l'équipe. De la sorte, si la saison passée, certaines joueuses ou certains membres du staff se dédiaient au Paris Saint-Germain sur leur temps libre et occupaient une activité professionnelle parallèle, Philippe Boindrieux a annoncé que pour parvenir à atteindre les objectifs fixés, la décision avait été prise de mettre fin à ce double emploi du temps. Ce dernier a par ailleurs annoncé que l'équipe féminine posséderait désormais des lieux d'entraînements qui lui seront dédiés et qu'elles n'aura plus à partager les terrains avec l'équipe masculine de football. Enfin, l'un des enjeux pour cette équipe était également de trouver un lieu pour jouer ses matchs. De fait, lors de la saison 2011-2012, le PSG féminin s'est vu joué dans les différents stades parisiens. Un accord a été trouvé avec la ville de Paris afin que l'équipe puisse évoluer au stade Charléty. Trouver ce stade et cette stabilité était d'autant plus important pour Philippe Boindrieux qu'un stade constitue également selon lui le



moyen de s'ancrer localement. C'est pourquoi il a activement travaillé avec la Ville de Paris pour parvenir à trouver un ancre à l'équipe et tout autant que la Ville de Paris, il ne concevait pas que l'équipe joue hors des murs parisiens. Cette professionnalisation de l'équipe et du personnel qui l'entoure ainsi que l'augmentation des moyens alloués à la section féminine ont donc rapidement porté leurs fruits puisque les joueuses du Paris Saint-Germain ont décroché une deuxième place au Championnat à l'issue de la saison 2012-2013 et se sont ainsi qualifiées pour la Ligue des Champions.

- Bientôt un club de basket-ball ?

Mais le projet parisien ne s'arrête pas là puisque durant l'été 2013 de nombreuses rumeurs ont couru sur le rachat du club de basket-ball de Paris-Levallois par QSI. Cette hypothèse ne paraît pas improbable lorsque l'on sait que Jean-Claude Blanc a affirmé vouloir étendre la marque PSG à d'autres sports que le football et le handball et que le Vice-Président du Paris-Levallois a affirmé lui-même préparer un dossier pour attirer le PSG. Mais ce dossier ne paraît pas si évident et n'a toujours pas trouvé de dénouement. En attendant de mener à bien ce projet, le Paris Saint-Germain a donc annoncé à la fin du mois de juillet qu'il lançait sa section futsal (football en salle). Cette section débutera alors en Division Excellence, en bas de l'échelon, mais permet au PSG de s'inscrire toujours un peu plus dans le paysage sportif français. Et ce d'autant plus que le futsal est un sport de plus en plus populaire. Pour autant, si cette équipe pourra bel et bien permettre de développer la marque Paris Saint-Germain, elle n'est pour l'instant gérée que par la section amateur du club, par l'Association PSG. De ce fait, les Qataris n'ont pas investi d'argent dans l'équipe qui devra faire face à la concurrence accrue du Sporting Club de Paris, triple champion en titre.

Le Paris Saint-Germain, après avoir acquis la notoriété nécessaire à la formation d'une marque, tente donc de se positionner parmi les grandes marques de sport européen en se constituant en un club omnisports. En ce sens, le positionnement du PSG est novateur et offre aux supporters une valeur ajoutée en se diversifiant et en ouvrant son identité et ses capitaux à d'autres sports. Mais comme nous l'avons déjà souligné, parmi les piliers primordiaux d'une marque il y a la cohérence et l'authenticité. Comment donc les supporters originels du PSG, club de football, vont-ils accueillir cette ouverture à d'autres sports ? Comment faire tenir sous le même nom des sports aux valeurs et aux supporters si différents ? Cette stratégie de QSI peut donc s'avérer être risquée d'autant que l'ensemble des équipes que composent le PSG sont-elles même en pleine construction. En effet, malgré ses succès, l'équipe de Zlatan Ibrahimovic n'a pas encore atteint le rang ni le niveau du FC Barcelone ou de Manchester United. De la même façon, l'équipe de handball devra confirmer cette année son titre pour pouvoir prétendre être la vraie rivale de l'équipe montpelliéraine. Comment à travers cette diversification, les Qataris vont-ils donc parvenir à créer une unité et à faire du PSG une réelle marque omnisports ?



III. COHERENCE, SINGULARITE, AUTHENTICITE : LE TRIPTYQUE FONDAMENTAL⁸⁵ DE LA VALEUR DE MARQUE

A. Se singulariser d'un concurrent de taille : le club omnisports du FC Barcelone

Jean-Claude Blanc le reconnaît souvent, le modèle du Paris Saint-Germain est le FC Barcelone. Le FC Barcelone est en effet la seule marque omnisports compétitive à l'échelle européenne. L'ensemble des sections de football, de hockey, de handball et de basket-ball ont ainsi remporté au moins une fois un championnat d'Europe. Par ailleurs, comme est en train de le faire le PSG, le FC Barcelone s'appuie notamment sur son équipe de football pour développer sa marque⁸⁶. Pour autant, si le Paris Saint-Germain semble se rapprocher du FC Barcelone - l'un de ses principaux concurrents sur la scène européenne - en ayant choisi de diversifier sa marque et de l'ouvrir à d'autres sports que le football, il paraît cependant parvenir à se distinguer du club catalan. Malgré un positionnement équivalent, le Paris Saint-Germain continue d'apparaître comme un club très éloigné du FC Barcelone. Le premier élément de réponse pourrait être lié à l'image de stabilité que le FC Barcelone renvoie quand le PSG apparaît comme étant toujours fragile et en pleine construction. Le club catalan n'a plus à faire ses preuves, il est reconnu par tous comme l'un des plus grands clubs du monde, comme l'une des plus grandes marques. Cette distinction entre les deux clubs tient également de la forte identité que possède le FC Barcelone. S'il est reproché à Paris de ne pas avoir d'identité forte et solide, le FCB se distingue lui par sa Catalinité, son attachement fort à Barcelone. Cette identité est redoublée d'une identité politique marquée qui oppose souvent les Barcelonais, les Catalans, au reste de l'Espagne. Une rivalité historique et naturelle est donc née entre les supporters du FCB et ceux du Real Madrid. Rivalité qui permet toujours plus de renforcer l'identité du club. Cette identité catalane se traduit donc à travers un style de jeu mais également à travers les joueurs qui composent l'équipe de football. Ces joueurs font certes partie des meilleurs joueurs du monde mais ils se distinguent plus encore par le fait qu'ils sont pour la plupart d'origine catalane. L'amour de la Catalogne est donc ce qui anime le FC Barcelone, ses joueurs et ses supporters. D'ailleurs, ces supporters, les socios, sont également des facteurs forts d'identité pour le FC Barcelone. Le système de socios distingue en effet le club de la plupart des clubs européens puisqu'il permet aux supporters de prendre part aux décisions et à la vie du FCB. Plus encore les socios, en formant une communauté excluante, participent à renforcer son âme. Une communauté excluante car on ne devient socios que de père en fils et que ce lien de parenté est nécessaire pour avoir le droit d'obtenir ce statut. On ne peut pas devenir socios si personne avant nous de notre famille ne l'a été. Par ailleurs, l'identité du club catalan a souvent été celle d'un club resté sans prétention malgré ses succès. Si le FC Barcelone

⁸⁵ Cf. Laurent Habib, *La communication transformative, pour en finir avec les idées vaines*, PUF, 2010.

⁸⁶ Voir annexe 3 « Entretien avec Laurent Colette, Directeur marketing du FC Barcelone ».



est l'une des marques les plus lucratives parmi les marques sportives, il parvient tout de même à laissé transparaître une image de simplicité, de générosité. Cette image est en partie liée au fait que pendant des années, le club refusait la présence d'un sponsor sur son maillot au profit de l'UNICEF. Finalement, pour parvenir à redresser sa situation financière, le FC Barcelone a cédé à l'appel des sponsors ; le Qatar Airways a obtenu d'être présent sur le maillot rouge et or. Mais des joueurs, tels que Lionel Messi, ont également su apporter au club une image de simplicité et de générosité. La rivalité entre le FCB et le Real Madrid a d'ailleurs souvent été mise en scène à travers une rivalité, exagérée par les médias, entre le discret mais génial Lionel Messi et l'égoцентриque mais tout aussi génial Cristiano Ronaldo.

En choisissant de devenir une marque omnisports, le PSG a donc pu se singulariser des marques de football plus classiques que sont Manchester United, le Real Madrid, le Bayern de Munich et plus encore des Olympiques Lyonnais et Marseillais. Par ailleurs, le Paris Saint-Germain se distingue tout de même du FC Barcelone du fait même de la forte identité du club catalan. De la sorte, si la singularité est atteinte et permet ainsi à la marque PSG de créer de la valeur par la distinction, la question de la cohérence et de l'authenticité reste en suspens. Laurent Habib considère ces deux éléments, aux côtés de la singularité, comme nécessaires pour parvenir à s'ériger en marque et à créer de la valeur immatérielle. Cette valeur immatérielle serait donc ce qui permettrait à une marque de survivre et de créer de la richesse en dehors de toute contingence. Laurent Habib prend l'exemple de Twinings pour expliciter ses propos. Si la marque venait à disparaître aujourd'hui, la reprise de cette marque et de son nom, même des années plus tard, permettrait d'assurer au repreneur un minimum de réussite liée à la notoriété et à la puissance d'évocation que possèdent Twinings. Or, sortir de la contingence et plus précisément, limiter la contingence des résultats sportifs sur l'image du club et de la marque, est bien ce que recherche les Qataris. Mais comment parvenir à faire du PSG une marque cohérente et authentique alors même qu'elle bouleverse aujourd'hui son identité en s'ouvrant à d'autres sports ? Comment réunir sous les mêmes couleurs les supporters du Paris Saint-Germain, ceux du Paris-Handball voire à l'avenir, ceux du Paris-Levallois ? Comment réunir sous une même marque, des clubs et des sports dont les histoires et les valeurs sont très différentes, sans perdre au passage le soutien des supporters de ces clubs ? Cette question se pose plus encore lorsqu'il s'agit des supporters du Paris-Handball qui ont vu le nom, le logo et les couleurs de leur équipe changer.



B. Répondre aux enjeux de cohérence et d'authenticité que pose la diversification d'une marque

- Paris, le dénominateur commun des différentes composantes de la marque

L'un des premiers éléments qui pourrait aider QSI à construire cette marque en gardant le soutien des différents supporters, c'est la réussite sportive. Elle est ce qui permet de remplir les stades et d'offrir aux supporters les émotions qu'ils attendent. Cette réussite sportive, indubitablement liée au recrutement de grands joueurs, permet donc de maintenir vivant le soutien des supporters. De fait, avant de supporter leurs équipes, les supporters sont avant tout (pour la majorité d'entre-eux), des amateurs de ces sports et il est toujours plaisant de voir un joueur tel que Zlatan Ibrahimovic ou Mikkell Hansen évoluer dans son équipe. En témoignent d'ailleurs les records d'affluence constatés au Parc des Princes depuis l'arrivée de QSI et la signature de tous les grands joueurs précédemment cités. Durant la saison 2012-2013, le PSG comptait ainsi un taux de remplissage de 94,6% du Parc des Princes, avec une moyenne de 43 235 spectateurs⁸⁷. Un chiffre significatif lorsque l'on sait qu'avant l'arrivée des Qataris, le PSG peinait à dépasser les 40% de taux de remplissage.

Au-delà de la réussite sportive, le dénominateur commun c'est Paris. En effet, l'ensemble de ces équipes sont issues de la ville de Paris. D'ailleurs, l'un des points difficiles dans le projet de rachat du club de basket de Paris-Levallois est sa forte identité Levalloisienne. Comme nous avons déjà pu l'évoquer dans la première partie, cette identité parisienne est donc un élément important de la stratégie qatarie. Elle revêt d'autant plus d'importance qu'elle semble être le facteur d'unicité de la marque PSG. Rattacher son image à la ville de Paris permet en effet au club de s'attacher l'image de luxe que renvoie la ville mais également de rendre sa marque cohérente et authentique. Cette volonté de créer une cohérence de marque autour de la ville de Paris est visible à travers différents éléments et notamment à travers le logo. Le logo du PSG a donc été modifié⁸⁸ et la première de ces modifications a été la mise en avant du nom de « Paris » au détriment de celui de « Saint-Germain » (dont la typographie a été diminuée). Ce changement peut alors se justifier à travers la volonté de QSI d'étendre la notoriété de la marque en rattachant son image et son nom à la ville de Paris. Compte tenu du fait que le Paris-Handball, devenu le PSG-Handball partage désormais le même logo que l'équipe masculine de football du PSG, il est aisé de penser que cette moindre place accordée à Saint-Germain répond également à la nécessité de rendre cohérente une marque qui unit des clubs par leur identité parisienne. A ce propos, Jean-Claude Blanc a d'ailleurs souvent évoqué la construction de la marque Paris-SG dont le nom, comme le logo, mettrait avant tout en avant

⁸⁷ Source : *Foot Mercato*, 4 août 2013.

⁸⁸ Voir page 33



l'appartenance parisienne. Et c'est en ce sens que le rachat du Paris-Levallois pourrait poser problème à QSI. Si le club de basket comporte certes dans son nom le nom de Paris, son identité et son ancrage sont beaucoup plus levalloisiens. D'ailleurs, le Maire de la ville de Levallois, Patrick Balkany, est l'un des premiers interlocuteurs des Qataris sur ce projet et certains spécialistes affirment que les élections municipales de 2014 constituent l'un des points cruciaux de ce dossier. L'ancrage levalloisien est tel que Patrick Balkany pourrait refuser que le club change de nom et de couleurs au profit de la marque PSG ; or, pour QSI, quel serait l'intérêt de racheter ce club et de ne pas pouvoir l'intégrer pleinement à son projet de marque omnisports ? De tels enjeux pourraient expliquer que les discussions n'aient toujours pas trouvé de conclusion.

La nécessité de cohérence que suppose la diversification de la marque peut aussi justifier le choix, qui a été très critiqué par les supporters du club de football, de retirer la date de 1970 du logo. Jean-Claude Blanc a alors justifié ce choix en expliquant que cette date ne renvoyait pas à un patrimoine historique et qu'elle rappelait, bien au contraire, que le club est récent ; en effet, la plupart des clubs de Ligue 1 et plus encore des grands clubs de football européens, ont tous été créés à la fin du XIX^{ème} siècle ou au début du XX^{ème} siècle. Si cette justification apportée par Jean-Claude Blanc est certainement vraie, on pourrait également y ajouter celle de la cohérence de marque. Ce nouveau logo sur lequel ne figure pas de date de création permet en effet à QSI de l'utiliser pour toutes les autres sections de la marque omnisports qui n'ont pas été créées en 1970. Ce logo n'est donc plus le logo du club de football mais le logo de la marque omnisports Paris-SG. Deux spécialistes de l'identité visuelle affirment d'ailleurs : le logo du PSG « [s'est banalisé] pour devenir un logo-marque, applicable à n'importe quel produit, à n'importe quel sport »⁸⁹. Outre la démarche de cohérence, cette stratégie témoigne également de la volonté des Qataris de ne pas trahir l'authenticité de la marque. L'authenticité de la marque est un élément de fidélisation important du consommateur en ce qu'elle lui apporte des repères fixes et intangibles lors de l'expérience de la marque. En ce sens, si un supporter fait l'expérience de la marque Paris-SG à travers le club de football, il attendra de retrouver les mêmes facteurs identitaires et le même patrimoine que s'il en fait l'expérience à travers le club de handball. Si alors il existe une raison logique à ce que l'année 1970 figure sur le logo du club de football, cette raison logique n'existe pas pour l'équipe de football féminine, pour le club de handball et pour l'équipe amateur de futsal ; laisser paraître cette date rendrait donc l'expérience de marque instable et changeante et le supporter ne se retrouverait pas à travers la totalité de la marque mais seulement à travers l'une de ses composantes. Or l'objectif des Qataris est bien d'approfondir l'expérience de marque et d'étendre au sport et non plus seulement

⁸⁹ Éric BONNET, Élodie MIELCZARECK, « *PSG : le nouveau logo gagne en simplicité mais perd en personnalité et en histoire* », LePlus.NouvelObs.com, 22 Février 2013.



au football l'attachement à cette marque. L'objectif serait en effet qu'au-delà de supporter l'équipe de football, un supporter soutienne la marque Paris-SG à travers son équipe de handball, son équipe de football féminin ou son équipe de futsal. Plus encore, l'objectif est que le sentiment d'appartenance à la ville de Paris, le sentiment d'être Parisien donne lieu à un soutien pour le club de sports de la ville de Paris. Et nous retrouverions là une logique plutôt barcelonaise d'affiliation géographique voire géopolitique. A ce propos, il est intéressant de noter que les couvertures de page Facebook des différentes équipes développées au début de la saison ont été les mêmes pour les trois et exaltaient le lien entre le PSG et la ville de Paris⁹⁰. En ce sens, la communication digitale est également un élément important de cohérence pour le club.

- Le développement d'une communication digitale pour créer du lien entre les équipes et les supporters

Pour parvenir à décroiser l'attachement à la marque au-delà d'un simple attachement à l'une des composantes de cette marque, QSI a développé des outils de communication similaires entre les différentes sections de la marque omnisports permettant eux aussi, de la rendre plus cohérente et authentique. Ces outils sont bien sûr l'unification autour des mêmes couleurs, du même logo, du même slogan et du même nom de ces différentes sections. Cette unification est avant tout permise par la mise en place d'une stratégie digitale qui a tout d'abord mené au développement de comptes Facebook. Ces comptes Facebook prolongent l'expérience de marque au quotidien et au-delà des jours de matchs, mais permettent plus encore de créer un lien entre les différentes équipes qui composent la marque omnisports ; l'identité visuelle de ces pages est très proche voire similaire⁹¹. Par ailleurs, toujours d'après cette logique qui vise à se servir de l'équipe de football masculine comme moteur de la marque, la promotion des pages Facebook des sections handball et football féminin a été assurée sur la page de l'équipe masculine de football. De la sorte, des supporters de l'équipe masculine de football ont pu être incités à suivre les pages et à encourager les autres équipes appartenant à ce club. Si les résultats d'une telle promotion sont difficiles à appréhender (il paraît en effet compliqué de comptabiliser le nombre de supporters qui ont rejoint les pages du club de handball ou de l'équipe féminine de football après avoir été exposés à la promotion faite sur la page de l'équipe masculine), il semblerait que la stratégie du community manager ait dans une certaine mesure, porté ses fruits. En effet, les réseaux de supporters et notamment les administrateurs de pages Facebook de supporters de l'équipe de football masculine, ont parfois relayé l'information encourageant à soutenir les équipes de la marque, à défendre les couleurs du Paris-SG au-delà du seul club de football. De manière plus générale, les événements

⁹⁰ Voir annexe 6 « Illustrations »

⁹¹ Voir annexe 6 « Illustrations »



marquants de la marque sont relayés sur l'ensemble des pages. Cette année par exemple, des félicitations adressées à l'équipe de handball ont été publiées sur la page de l'équipe masculine de football pour le titre emporté ; félicitations qui ont été réciproquement adressées à l'équipe masculine de football sur la page de l'équipe de handball. Mais cette stratégie digitale n'a pas seulement concerné les réseaux sociaux et il est intéressant de noter que les sites internet des équipes de football et de handball ont été refondus pour être faits sur le même modèle. Seul le contenu change et est adapté à l'équipe⁹². Sur la page d'accueil de chaque site, se trouve alors un lien renvoyant vers le site internet des autres équipes de la marque. Plus encore, un site dédié de boutique en ligne a été mis en place : <http://www.boutiquepsg.fr>. Ce site est intéressant dans le cadre de notre exposé car il réunit l'ensemble des produits dérivés de la marque. De la sorte, les maillots de l'équipe de handball ou ceux de l'équipe de football sont mis en vente sur la même plateforme et plus seulement sur les sites internet de chacune des équipes. Cette mise en commun permet donc à la marque de mettre en avant son aspect omnisports tout en soulignant une certaine unité. Plus encore, la création de ce site commun permet de constater le développement de produits dérivés « neutres ». Neutres, en ce qu'ils sont uniquement dédiés aux couleurs de la marque mais qu'ils ne sont pas adressés aux supporters d'une équipe en particulier. Il s'agit notamment de la gamme « supporter » ou de la gamme ponctuelle « champions ».

- L'exaltation des équipes composant la marque au profit de l'image de marque

En dehors de la communication digitale, l'ensemble des équipes ont pu constater la mise en place de campagnes de communication similaires. De la sorte, l'équipe masculine de football n'a pas été la seule à jouir d'une exposition privilégiée dans la ville de Paris : les deux équipes de football féminin et de handball ont pu voir afficher de nombreux panneaux à leur effigie dans la ville de Paris. Cette campagne d'affichage a tout de même été moins globale et s'est surtout circonscrite aux lieux proches des stades dans lesquels évoluent ces équipes (respectivement le stade Charléty et le stade Pierre de Coubertin). Malgré tout, il est intéressant de souligner qu'il s'agit de l'une des premières fois où la ville de Paris voyait une campagne d'affichage exalter les équipes locales qui plus est, des équipes de football féminin et de handball. Cette logique de communication similaire s'est également révélée au moment de la victoire des équipes de football et de handball de leur championnat respectif. De fait, une campagne de communication spécifique a été mise en place autour du slogan « *Parisiens et champions* », slogan commun aux deux équipes. Cette campagne s'est déclinée sur les réseaux sociaux mais également à travers de nombreux produits dérivés. De la sorte, des t-shirts affichant le slogan « *Parisiens et champions* » ont été vendus par milliers. Mais ce

⁹² Voir annexe 6 « Illustrations »



qui est intéressant, c'est que ces t-shirts étaient les mêmes qu'il s'agisse du football ou du handball ; de la sorte, un supporter qui porte ce t-shirt sait certes pour quelle équipe il l'arbore, mais les personnes qui le verront porter ce t-shirt ne liront qu'une seule chose « *Parisiens et champions* » et ne sauront pas s'il s'agit là d'un soutien affiché à l'équipe de handball ou à l'équipe de football⁹³. Enfin, des événements communs aux équipes sont parfois mis en place afin de les lier toujours un peu plus. Par exemple, l'équipe féminine de football est venue acclamer l'équipe de handball à l'occasion du dernier match de la saison, match à l'issue duquel les joueurs de handball allaient être consacrés champions. Dans le même esprit, l'équipe de handball s'est rendue au Parc des Princes pour venir fêter auprès de l'équipe masculine de football leur titre de champion. Enfin, des rencontres entre les joueurs de l'équipe masculine et des joueuses de l'équipe féminine ont été organisées devant la presse. Par exemple, une rencontre entre Zlatan Ibrahimovic et son homologue féminine Kosovare Asllani, joueuse de football suédoise venue rejoindre le PSG tout comme lui⁹⁴, a été organisée et médiatisée sur les comptes Facebook des deux équipes et sur le site internet du PSG.

- La cohérence ne doit pas contredire l'authenticité

Cependant, il paraît important de relativiser cet effort de cohérence et d'unification entre les équipes dans la mesure où il s'agit également pour QSI de maintenir l'authenticité de l'expérience de marque des supporters afin de créer un lien pérenne entre les supporters et l'équipe qu'ils soutiennent. En effet, si les changements ont été d'envergure pour les supporters de l'équipe de football du PSG, ils sont tout de même loin de la révolution qu'ont connue les supporters du Paris-Handball : nouveaux propriétaires, nouveau nom, nouveau logo, nouveau slogan, nouveaux joueurs. Bien sûr, la perspective de faire grandir ce club et de le porter sur les sommets européens a certainement rassuré les supporters, mais comme pour le club de football, certains supporters historiques ont pu être heurtés par l'oubli total de l'histoire et du patrimoine du club. C'est pourquoi malgré ces nouvelles stratégies de communication et de marketing, parmi les points restés inchangés : les éléments de langage et le respect des codes inhérents aux différents sports. En effet, chaque sport possède ses spécificités et QSI a mis un point d'honneur à respecter l'ensemble de ces spécificités. De la sorte, même si des liens sont parfois établis entre les différentes pages Facebook, entre les sites internet ou encore par le biais d'événements communs, chaque équipe continue d'évoluer dans la sphère qui lui est propre. Cette distinction se constate par exemple à travers les

⁹³ Voir annexe 6 « Illustrations »

⁹⁴ Voir annexe 6 « Illustrations »



contrats de sponsoring. Les trois équipes affichent en effet des sponsors différents⁹⁵. Jean-Claude, spécialiste du sport business a affirmé considérer le sponsoring comme l'un des éléments majeurs d'image et qu'il s'agit donc de développer une stratégie bien précise de sponsoring. De la sorte, il s'agit pour chacune de ces équipes d'allier leur image à des sponsors qui leur « ressemble », qui sont à leur hauteur. Il paraît ainsi difficile de voir s'établir les mêmes contrats de sponsoring entre l'équipe de handball, l'équipe masculine et l'équipe féminine de football car les valeurs que prônent ces sports et celles que prônent ces sponsors sont différentes. En effet, les contrats de sponsoring sont généralement définis de manière affinitaire : les entreprises souhaitant se lancer dans le sponsoring sportif font généralement appel à des agences de marketing sportif qui ont pour premier rôle de définir dans quel sport l'entreprise aura le plus d'intérêt à devenir sponsor et à jouer son image. Les marchés sont donc très anciennement établis et codés et il paraît difficile d'imposer de nouveaux codes. De la sorte, il aurait été difficile de penser que Fly Emirates, sponsor important dans le football européen, devienne le sponsor de l'équipe de handball du PSG alors même qu'il est le sponsor de l'équipe masculine de football du PSG. En effet, le nom de Fly Emirates est bien trop lié à l'image du football, image qui ne peut donc pas s'allier à celle du handball.

La communication tout autant que la réussite sportive semble donc être un enjeu important pour QSI en vue de construire cette marque omnisports. En témoignent d'ailleurs les nombreux articles parus dans différents journaux ainsi que les nombreuses interviews de spécialistes de la communication, visant à analyser la nouvelle dimension du club, la construction de la marque PSG à travers la stratégie de communication de QSI. De la sorte, la communication a pour vocation d'étendre la notoriété de la marque et de définir son territoire. En choisissant de devenir une marque omnisports, le PSG se trouve également confronté à des problématiques de cohérence et d'authenticité inhérentes à l'un des enjeux récurrent de la communication qu'est l'accompagnement au changement. Malgré de grandes difficultés, il semblerait que le défi a été en partie relevé par QSI ; si cette marque reste en effet toujours en construction, certains chiffres témoignent de la réussite de cette stratégie. De fait, la vente de maillot et de produits dérivés est plus lucrative que jamais pour le club et les stades des différentes équipes battent des records d'affluence. Bien sûr, ce constat est plus fort encore lorsqu'il s'agit de l'équipe masculine de football, choisie par QSI pour être le moteur et le pilier de cette marque. Cet accompagnement au changement puisqu'il n'a pas conduit à un désamour des supporters ni à un rejet total de la nouvelle dimension que prend le PSG que ce soit dans les milieux du football ou du handball ou dans les commentaires journalistiques, semble donc en voie de réussite. La réussite sportive des différents clubs expliquent en partie ce succès présent

⁹⁵ Le sponsor maillot de l'équipe masculine de football est Fly Emirates (compagnie aérienne), celui de l'équipe de handball est GFI (société d'informatique) et celui de l'équipe de football féminin est BeIn Sports (chaîne de télévision)



mais il est certain que les stratégies de communication très modernes et les plus à la pointe développées par QSI l'ont également permis. Cette modernité en termes de communication a également permis au club de conforter son image de club classieux, dynamique et ambitieux. Ainsi, le Paris-SG omnisports apparaît comme une marque à l'image luxueuse (à l'image de la ville de Paris donc), combattive et ambitieuse. En dehors de la communication et parce-que QSI a pour vocation de faire devenir cette marque une marque mondiale, les dirigeants qataris ont également accordé une place importante au marketing savamment orchestré par Jean-Claude Blanc. En effet, il s'agit là encore de consolider la marque et de parvenir à trouver des débouchés économiques importants, indépendants de la réussite sportive des différentes équipes et d'acquérir ainsi une forte stabilité financière qui a jusqu'à présent, toujours fait défaut aux dirigeants successifs du Paris Saint-Germain.



DEUXIEME PARTIE : MONDIALISER LA MARQUE PARIS-SG

La mondialisation de la marque Paris-SG est un projet que les Qataris ont toujours revendiqué, très conscients du potentiel de notoriété et d'image qu'offrait la proximité entre le club et la ville de Paris. Une telle ambition se comprend alors à travers les débouchés économiques importants qu'offre la globalisation d'une marque : ouverture vers de nouveaux marchés pour les produits dérivés, les droits de diffusion télévisés et le poids plus importants de la marque dans les négociations pour les contrats de sponsoring ou de partenariat. L'ensemble de ces éléments est donc ce qui motive les nouveaux propriétaires du Paris-SG mais le défi paraît difficile à relever. Comme nous l'avons déjà plusieurs fois démontré, le Paris Saint-Germain ne bénéficie pas d'une image de marque toujours positive et jouit d'une faible notoriété dans le monde. Certes, le recrutement de grands joueurs a permis de palier à ce manque de notoriété et le PSG apparaît désormais parmi les clubs les plus médiatisés. Mais être médiatisé et faire parler de soi ne permet pas pour autant de combler ce patrimoine et cette histoire que l'on dit tant manquer au club. QSI le sait bien, Rome ne s'est pas construite en un jour et le patrimoine se construira avec le temps. D'ailleurs, le slogan du club et les slogans événementiels sont là pour l'affirmer et pour témoigner du fait que ce patrimoine et bel et bien en train de se construire : « *Rêvons plus grand* » ou encore « *Parisiens et champions, construisons ensemble notre histoire* ». La stratégie est donc d'inciter les supporters à entrer dans l'histoire du club dès son commencement, à le soutenir avant même qu'il ne soit devenu ce que les Qataris ambitionnent, à construire avec eux cette marque. Mais plus que cette seule stratégie, QSI à travers Jean-Claude Blanc, a mis en place une stratégie marketing des plus affinées pour faire devenir ce club le club que la ville de Paris mérite et qui fera rayonner le sport français à travers le monde et plus encore le Qatar. Développer le marketing du club est un élément important car il permet certes d'étendre la marque mais en étendant la marque, il permet à QSI d'être à la tête de moyens financiers considérables et pérennes. Ces moyens leur permettront de réinvestir dans leurs équipes en recrutant des joueurs capables de remporter les plus grandes compétitions internationales et de faire vibrer ainsi les supporters du Paris-SG. En remportant ces compétitions, ces joueurs seront aussi les garants de l'image luxueuse, ambitieuse et dynamique que veulent véhiculer les Qataris à travers le club. Toujours cette notion de cercle vertueux... Plus encore, les débouchés économiques importants que génère le marketing sportif pourront apporter au Paris Saint-Germain des revenus financiers suffisants pour combler le déficit affiché par le club et pour répondre surtout, aux règles du fairplay financier dictées par l'UEFA. En effet, l'UEFA attend désormais des clubs de football qu'ils soient capables de trouver un équilibre financier irréprochable : le taux d'endettement du club ne doit pas dépasser un certain seuil et ne doit surtout plus être soutenu artificiellement par la richesse



de certains investisseurs. Il s'agit désormais pour les clubs de football d'être capable de générer une richesse suffisante pour parvenir à combler les sommes dépensées lors notamment du recrutement de joueurs à coup de millions. Le marketing est donc une des solutions à ce nouveau défi et constitue pour QSI, outre l'opportunité d'étendre sa marque à l'international, le moyen d'équilibrer ses finances. L'objectif pour QSI serait alors d'atteindre les 250 millions de recette. Et pour y parvenir, QSI a chargé Jean-Claude, spécialiste du marketing sportif, de développer une stratégie marketing en adéquation avec leur ambition. Cette stratégie se définit alors autour de quatre grands enjeux : les droits de diffusion télévisés, les contrats de sponsoring et les partenariats, la modernisation de la stratégie digitale et le développement des produits dérivés et des boutiques.

Si nous avons déjà pu longuement développer sur la stratégie digitale du club et sur l'importance qu'ont prise les réseaux sociaux dans l'essor du club et de sa notoriété, il convient tout de même d'apporter quelques précisions sur d'autres éléments de cette stratégie digitale, avant de développer les autres points centraux du marketing parisien. L'une des preuves importantes de cette globalisation de la marque est la traduction du site internet du club de football en cinq langues : l'anglais, le chinois, le japonais, l'espagnol et le portugais. Certaines de ces langues correspondent alors tout à fait aux zones d'influence ciblées par le PSG et révélées par le recrutement stratégique de joueurs de renom issus de ces zones (l'espagnol et le portugais pour l'Amérique du sud). Mais les autres langues de traduction révèlent l'ambition du club à s'ouvrir à des zones d'influence très intéressantes en termes de débouchés économiques (le chinois et le japonais pour l'Asie). Enfin, la traduction anglaise du site paraît être un service minimum pour une marque qui prétend vouloir s'exporter à travers le monde. Au-delà de la traduction en ligne, il est intéressant de noter que la signature parisienne « *Rêvons plus grand* » est une signature qui exprime leurs ambitions mais qui plus garde un sens une fois traduite en anglais « *Dream bigger* ». De la sorte, toutes les campagnes de communication du PSG sont diffusées sous deux formats : un format français ou francophone, et un format anglais ou anglophone, destiné aux pays étrangers. Pour en revenir à la stratégie digitale ; cette dernière passe également par les réseaux sociaux et comme nous avons déjà pu le dire, le PSG est l'un des premiers clubs au monde et le premier club français à avoir ouvert des comptes sur les réseaux sociaux asiatiques. Mais, c'est également à travers les réseaux sociaux que l'on peut appréhender la notoriété mondiale du PSG et les soutiens qu'il a pu obtenir depuis l'arrivée des Qataris. De la sorte, en février 2014, Facebook révèle des chiffres pour le moins intéressants à ce sujet ; ces chiffres ont été obtenus grâce à l'outil développé par le réseau social de « création de publicité ». En effet, toute personne qui crée une « fanpage » sur le réseau a l'opportunité de générer de la publicité affinitaire. Ainsi, si des utilisateurs de Facebook ont déjà indiqué aimer le football, le PSG ou la ville de Paris dans l'un des paramètres de son compte, il verra s'afficher sur sa



page d'accueil, des publicités l'incitant à rejoindre des pages en lien avec ces goûts pour le football, le PSG ou encore la ville de Paris. Cet outil qualitatif plus que quantitatif a donc permis à Facebook de transcender le seul chiffre des abonnés à la « fanpage » du Paris Saint-Germain pour aller jusqu'à constater que certains utilisateurs Facebook indiquaient apprécier le club sans aller jusqu'à « liker » la fanpage. Plus encore, grâce à cet outil, Facebook a pu dessiner une cartographie des supporters du club parisien. Cette cartographie permet tout d'abord deux constats : Paris a plus de supporters que Marseille en France mais ces soutiens ne se traduisent pas en termes de « like » sur la fanpage ou de ventes de maillots⁹⁶. Le Paris Saint-Germain possède bel et bien une certaine notoriété dans le monde. Plus encore, ces données permettent de constater que le club possède une belle côte de popularité en Europe, en Amérique du Sud, en Asie et aux Etats-Unis, devançant chaque fois Marseille. Mais si cette étude permet de témoigner de la popularité du club à l'international, il est regrettable qu'elle ne puisse permettre de comparer les chiffres du PSG à ceux des autres grands clubs que sont le FC Barcelone, Manchester United ou le Real Madrid⁹⁷. Quoiqu'il en soit, les Qataris peuvent constater que leur stratégie de globalisation commence à porter ses fruits (bien que ces chiffres ne puissent être comparés à ceux valables avant l'arrivée des Qataris à la tête du club). Le PSG bat ainsi des records d'influence sur les réseaux sociaux avec près de quatre millions de fans sur la page Facebook et plus de sept cents milles followers sur Twitter. L'essor de la stratégie digitale paraît donc logique en ce qu'Internet est l'outil idéal pour transcender les distances et dépasser les frontières. Internet est un outil peu coûteux et rapidement rentable qui permet de diffuser rapidement son image à travers le Monde. Il permet également de créer un lien auprès de supporters qui, éloignés du club, ne peuvent généralement pas se rendre aux matchs, moments forts de la vie d'un club. Mais QSI et Jean-Claude Blanc n'entendent pas seulement s'appuyer sur Internet pour diffuser l'image du club. Trois autres axes sont ainsi développés dans cette stratégie de marketing mondial : le sponsoring, les droits de diffusions télévisés et enfin, le merchandising, la vente de produits dérivés et de maillots.

⁹⁶ Sauf pour la saison 2012-2013 où le nombre de maillots parisiens vendus a dépassé le nombre de maillots marseillais vendus.

⁹⁷ En effet, cette étude dévoilée à travers un article publié sur Slate.fr ne fait que comparer les chiffres de l'Olympique Marseillais et du Paris Saint-Germain.

<http://www.slate.fr/story/68615/psg-om-supporters-popularite-facebook>



I. LA MODERNITE DU PARIS SAINT-GERMAIN DANS LE MONDE DU FOOT-BUSINESS

A. La nouvelle politique de sponsoring du PSG : « L'important ce n'est pas la quantité mais la qualité »

Cette expression pourrait tout à fait résumer la nouvelle stratégie du PSG en termes de contrats de sponsoring. Arrivé à la tête de la Direction Générale du club, Jean-Claude a décidé d'établir une toute nouvelle politique qui a tout d'abord consisté en l'internalisation totale du marketing et notamment des dossiers de sponsoring. De fait, avant l'arrivée de Jean-Claude Blanc, le club avait établi un contrat avec la réputée agence de marketing sportif Sportfive ; l'agence avait notamment pour rôle de conseiller le club dans l'établissement de contrats avec des sponsors. Ensuite, Jean-Claude Blanc a développé le projet de diminuer le nombre de sponsors mais d'augmenter le prix de la place allouée. De fait, il s'agit pour lui d'établir une relation plus qualitative avec ces partenaires et de leur permettre de jouir d'une exposition plus grande en s'alliant au club. Mais cette relation de qualité proposée par le club a un prix et a permis au PSG de doubler les revenus liés aux contrats de sponsoring. En effet, en prolongeant son contrat de cinq ans avec le club et en jouissant de la meilleure exposition qui est celle d'une présence sur le maillot, *Fly Emirates*, première compagnie aérienne des Emirats Arabes Unis, a signé un contrat historique avec le PSG de vingt-cinq millions d'euros annuel. Encore un nouveau record battu par le Paris Saint-Germain qui signe là le plus gros contrat de ce type jamais signé en France. Des sponsors n'ont alors pas pu suivre ce rythme et *Winamax* et *Elior* se sont retirés de la liste des partenaires. Ainsi, d'autres grandes marques ont pu répondre à l'appel du club, toujours en payant le prix fort. *Go Sport*, *Citroën*, *PMU* ou encore la *Qatar National Bank* (QNB) sont donc les heureux élus. *Nivea* et *MoneyGram* ont eux aussi signé un contrat avec le club parisien durant l'été 2013, contrat qui dépasserait les huit cents milles euros pour une durée de trois ans en ce qui concerne *Nivea*. Le dossier d'*Indesit*, sponsor depuis plusieurs années déjà et notamment présent sur la manche des maillots et dans le stade, est lui toujours en cours de discussion, mais il se pourrait que la marque accepte de payer le prix pour continuer de jouir de cette exposition forte. En effet, malgré les sommes réclamées par le club dans le cadre de ces contrats, les marques se laissent souvent tenter car le PSG et la marque mondiale qu'il tend à devenir leur permettent de jouir d'une exposition forte. Plus encore, ces contrats permettent aux sponsors de tirer un peu sur eux cette image de luxe que le Paris Saint-Germain acquière de plus en plus. Mais les contrats de sponsoring vont dans les deux sens, et en dehors des sommes requises par le club pour entrer dans le cercle très privilégié de ses sponsors, ce dernier attend également d'eux qu'ils lui apportent de grands bénéfices d'image. C'est en ces termes que Jean-Claude Blanc justifie alors le contrat signé avec *Go sport*. Cette enseigne de boutiques de sport a déployé sa marque à travers le



monde et possède un réseau de boutiques conséquent. Ce réseau est ce qui a notamment intéressé le PSG puisque les magasins *Go sport* pourraient être l'opportunité pour le club d'étendre encore sa notoriété. De fait, *Go sport* fait partie des diffuseurs officiels de maillots et de produits dérivés du club. En s'en faisant un partenaire, le PSG n'aura donc plus à négocier la vente de ces produits dans les magasins de l'enseigne et notamment dans les magasins situés à l'étranger. Par ailleurs, l'enseigne jouit d'une image plutôt positive auprès des sportifs puisqu'il s'agit d'une enseigne de grande distribution qui exalte au quotidien les valeurs et bienfaits du sport. Enfin, la grande nouveauté dans la politique de sponsoring du Paris Saint-Germain, c'est la visibilité même des partenaires. Comme nous avons déjà pu l'évoquer, le Parc des Princes a été rénové et sa rénovation a donné lieu à une certaine perte de visibilité des sponsors (suppression des tapis, des toblérones et de la deuxième ligne de panneautique). Mécontents, les sponsors ont quand même pu gagner au change, Jean-Claude Blanc leur proposant une visibilité plus qualitative que quantitative. Concrètement, Jean-Claude a proposé aux sponsors d'apparaître sous différentes formes lors des matchs (animations telles que le challenge mi-temps pour Citroën, apparition sur les panneaux LED lors des buts en ce qui concerne Orange...). Par ailleurs, l'innovation de cette politique tient de la stratégie de visibilité géographique proposée aux sponsors. Plutôt que de nécessairement apparaître dans le stade et lors des matchs, les sponsors pourront bénéficier d'une visibilité plus adaptée à leurs ambitions et à leur cible en respectant une logique géographique.

L'effort d'image du PSG lui a donc permis de développer une telle politique de sponsoring ; une politique efficace puisque comme nous l'avons dit, elle a vu l'augmentation des recettes liées à ces contrats de 56% depuis l'arrivée des Qataris. Et ces recettes pourraient encore grimper si QSI pousse à son paroxysme la logique de la marque omnisports. En effet, en développant sa marque à travers différentes sections, le PSG pourrait approfondir sa politique de sponsoring et décider de mettre en place une politique commune aux différentes sections. En ce sens, être sponsor du Paris Saint-Germain pourrait mener à une visibilité et une exposition démultipliée par une présence dans le football masculin, le football féminin mais aussi le handball. Les prix des contrats pourraient là encore flamber. C'est d'ailleurs ce qu'est en train de subir l'équipementier historique du club, *Nike*. En effet, en devenant l'équipementier du club, *Nike* s'est vu offrir l'opportunité de figurer sur les maillots et l'ensemble des tenues d'entraînement des joueurs, sur le ballon, sur le terrain mais également sur l'ensemble des produits dérivés textiles. Plus encore, cela a permis à *Nike* de pouvoir utiliser l'image des joueurs du club dans ses propres publicités voire même en dehors. Lors de la signature de son contrat, un joueur s'engage dans le cadre de son activité professionnelle à porter exclusivement la marque de l'équipementier ; certains joueurs se sont vus ainsi contraints de payer des amendes au club lorsqu'ils se sont présentés à l'entraînement vêtus d'une marque concurrente.



De la sorte, *Nike* est aujourd'hui présent sur les maillots de l'équipe masculine de football, sur les maillots de l'équipe de handball et sur les maillots de l'équipe féminine (il est également présent sur les maillots de toutes les divisions inférieures et même sur ceux des sections amateurs). Ce partenariat, *Nike* le paie actuellement près de six millions d'euros par an, mais le club souhaiterait augmenter le prix pour le porter aux alentours des vingt millions d'euros. Partenaire depuis 1989, *Nike* souhaiterait bien sûr parvenir à s'entendre sur ce dossier avec le club, mais il n'entend pas revaloriser le contrat à des prix si élevés... *Nike* se retrouve alors en concurrence avec *Puma* et *Burrrda sport*, marque de sportswear qui n'est pas moins qu'une autre propriété de QSI. Et le Paris Saint-Germain est d'autant plus motivé que de grands clubs sont parvenus à faire signer des contrats juteux à des sponsors tels que *Puma*. Des grands clubs que le PSG considère du même standing que lui (Arsenal a signé un contrat de vingt millions d'euros avec *Puma* pour la saison 2014-2015). Le contrat entre *Nike* et le PSG qui prendra fin à l'issue de la saison 2013-2014 est donc toujours en cours de négociation.

Néanmoins, malgré l'augmentation des recettes que permet cette nouvelle stratégie de sponsoring, les spécialistes s'accordent à dire que le club ne parviendra pas à atteindre les 250 millions de recette espérés d'ici 2015 pour être en accord avec le *fairplay* financier de l'UEFA. Mais c'était sans connaître le club et ses ressources ; le Paris Saint-Germain a encore frappé un grand coup et battu un record en signant un contrat juteux avec le *Qatar Tourism Authority*.

B. Un contrat novateur entre le Paris Saint-Germain et le Qatar Tourism Authority

Le *Qatar Tourism Authority* (QTA) est l'organisme en charge de développement du tourisme au Qatar et de sa promotion à l'étranger. A l'issue de la saison 2010-2011, première saison du Paris Saint-Germain sous l'ère Qatari, le club officialise la signature d'un contrat entre cet organisme et le PSG. Si Jean-Claude Blanc n'a jamais révélé le montant exact de ce contrat de cinq ans, il a néanmoins affirmé qu'il s'agissait là d'un contrat sans précédent puisqu'il a l'ambition de faire la promotion non pas d'une marque ni d'une entreprise, mais d'un pays. En réalité, il semblerait que ce contrat soit l'affaire du siècle pour le PSG car il lui permettrait d'obtenir 150 millions d'euros la première année et pourrait être augmenté à 200 millions les années suivantes. Ces sommes sont donc les bienvenues pour parvenir à atteindre l'objectif de 250 millions de recettes pour 2015 mais surtout pour parvenir à répondre à la règle du *fairplay* financier imposée par l'UEFA. Mais justement, beaucoup ont accusé le PSG de passer outre ces règles de financement en dénonçant le non-respect de la règle qui empêche tout propriétaire de devenir le sponsor de son propre club. Le club se défend en affirmant que ce contrat respecte toutes les règles dictées par les instances du football ; d'ailleurs



la DNCG (Direction Nationale du Contrôle de Gestion) n'a pas trouvé à faire opposition à ce contrat qui semble répondre à tous les critères de fairplay tout du moins en France. En effet, même si ce contrat permettra au PSG d'empocher près de 200 milles euros, la DNCG a affirmé qu'il ne plaçait pas le club en situation de concurrence déloyale vis-à-vis des autres clubs de Ligue 1. Et pour établir cette mesure, la DNCG a pris exemple sur ce qui se faisait dans les autres championnats : non seulement le budget de dépense établi par le PSG (200 millions d'euros d'ici 2016) est comparable aux budgets d'autres grands clubs européens qui avoisinent eux aussi les 200 millions d'euros, mais également, l'écart de budget qu'il existe entre le PSG et le club le moins fortuné de la Ligue 1 est comparable aux écarts de budget constatés entre les clubs d'autres championnats. Il reste cependant au Paris Saint-Germain à passer le contrôle de l'UEFA.

Ainsi, ce contrat en s'élevant à 150 millions d'euros est une réelle nouveauté dans le foot-business français et contribue à conférer au PSG cette image de modernité et de luxe. Mais plus que la somme importante que permettra de gagner ce contrat, c'est la forme même de ce contrat qui constitue une réelle innovation et ce à l'échelle mondiale. C'est d'ailleurs ce qu'affirme Jean-Claude Blanc, interrogé à ce sujet : *« Pour aller vite, nous avons imaginé quelque chose de nouveau. Pour promouvoir l'image du Qatar dans le monde, nous lui avons proposé de s'associer à un projet de club qui n'a pas d'équivalent dans le monde »*. Ce projet n'est donc ni un contrat de sponsoring à proprement parler, ni, ce qui rassura les supporters, un contrat de naming du Parc des Princes. Il s'agit en fait d'une campagne de communication visant à promouvoir le Qatar dont le Paris Saint-Germain serait l'ambassadeur. Associer l'image d'un pays à l'image d'un club de football n'a en effet jamais eu de précédent. L'autre aspect novateur de ce contrat tient dans le fait qu'il s'agit d'un contrat progressif : les 150 millions d'euros pourront être augmentés à 200 millions d'euros et complétés de primes selon le parcours de l'équipe dans les compétitions européennes et internationales.

Ce contrat permet donc d'affirmer plus encore que le Paris Saint-Germain constitue bien pour le Qatar, un vecteur de communication important visant à légitimer le pays dans le monde du football en vue de l'organisation de la Coupe du Monde 2022. Mais il permet également au PSG de communiquer sur sa propre force et sur l'aura qu'il possède désormais. Certes, il s'agit de l'Etat du Qatar et les liens entre cet Etat et le PSG sont plus que ténus, néanmoins, en acceptant de signer un contrat de 150 millions d'euros avec le club parisien, le Qatar donne le sentiment que le Paris Saint-Germain vaut ces 150 millions, qu'il est devenu assez puissant et influent pour valoir la peine d'un tel contrat. Il s'agit là d'un signe fort : en acceptant de rattacher son image à celle de ce club et de déboursier des sommes si importantes, le Qatar confère au PSG une place parmi l'élite du football mondial. Il confirme enfin la modernité du club en termes de marketing et de foot-business. Certes le



club ne possède pas le patrimoine et l'histoire des grandes marques de sport européennes, mais il compte bien s'inscrire dans le futur et s'ériger en tête de proue du foot-business mondial. Cependant, toute analyse nous force à prendre du recul et il est vrai que ce contrat a réveillé auprès de certains des soupçons de conflit d'intérêts entre le Qatar et le PSG. La diplomatie sportive du Qatar est devenue pour certains trop explicite et visible, trop outrancière. Et cette considération entache l'image du pays mais également celle du PSG qui ne fait figure que de simple pantin : le jour où les Qataris estimeront ne plus avoir besoin du sport et du football pour s'imposer sur la scène nationale, que deviendra le club ?

Le sponsoring et les partenariats qu'établit le Paris Saint-Germain lui permettent d'étendre sa notoriété à l'international mais plus encore d'augmenter ses recettes et de répondre positivement aux exigences financières des instances du football. Pour autant, le Paris Saint-Germain qui a pour objectif de mondialiser sa marque, a développé une stratégie marketing *tous azimuts* qui ne se fonde pas seulement sur cette nouvelle politique de sponsoring. Il s'agit également pour le club d'augmenter le nombre de ses soutiens, de ses supporters à travers le monde. En ce sens, le club compte sur l'efficacité de son merchandising pour parvenir à rallier ces supporters et à étendre ainsi la notoriété de la marque mais également ses recettes.



II. DEVELOPPER L'IMAGE DE MARQUE ET LE CAPITAL CLIENT A L'ECHELLE MONDIALE

Développer son capital client est un enjeu important pour une marque puisqu'il lui permet de s'assurer une certaine pérennité mais également des revenus financiers stables. L'objectif pour le Paris Saint-Germain est donc le même : renforcer son capital de marque en prolongeant sa notoriété et en fidélisant ses soutiens, et s'assurer les revenus financiers stables nécessaires à la réussite sportive. De la sorte, le club de la capitale a vu la nécessité de développer plusieurs ressources permettant de répondre à cet enjeu. Tout d'abord, la billetterie et les loges. Remplir un stade et attirer des partenaires prestigieux lors des matchs a toujours constitué un enjeu important pour les clubs de football car c'est la source d'entrée de liquidités importante. Plus encore, la billetterie a souvent constitué et constitue toujours pour certains clubs, la première source de revenus. Puisqu'un stade ne peut pas accueillir un nombre illimités de personnes et puisque le PSG a l'ambition de devenir plus encore un club de renommée mondiale, supporté à travers le monde, il s'agit également pour lui d'étendre et de démultiplier la vente des droits de diffusion des matchs. La réputation du Paris Saint-Germain a permis au club de s'ouvrir à des marchés de diffusion internationaux et plus seulement nationaux. Enfin, et c'est là l'un des points importants souligné par Jean-Claude Blanc, le PSG a pour objectif de renforcer et de développer son offre de produits dérivés et son réseau de boutiques à travers le monde.

A. Multiplier le nombre de spectateurs

- Remplir le Parc des Princes

Remplir le Parc des Princes répond en fait à différents objectifs pour les Qataris. Tout d'abord, afficher un stade plein lui permet de contredire l'idée selon laquelle le PSG ne possède pas de supporters et lui permet d'améliorer son image, de redorer son blason. Par ailleurs, afficher complet change le rapport établi entre l'offre et la demande. Si pendant longtemps le Parc des Princes offrait plus de places qu'il n'en était demandées et qu'il affichait de ce fait des prix de vente très bas, aujourd'hui, les difficultés que connaissent les supporters à trouver des places ont fait augmenter le prix de celles-ci. En effet, plus une chose est rare plus elle possède de valeur. C'est d'ailleurs ce qu'a compris un abonné du Parc des Princes l'an dernier à l'occasion du match PSG-FC Barcelone en huitième de finale de la Ligue des Champions ; ce dernier a mis sa place aux enchères sur eBay et est parvenu à la vendre près de trois mille euros, un record pour une place au Parc des Princes. En dehors de l'aspect monétaire, la rareté des places multiplie également la joie du supporter qui parvient à en obtenir une. Aller au Parc des Princes voir jouer le PSG devient donc un réel événement et non plus quelque chose de banal et de routinier. Pour parvenir à remplir le Parc



des Princes, le PSG a donc lancé une grande campagne de communication autour des abonnements. De la sorte, le Paris Saint-Germain aurait réussi à atteindre le nombre record de 31 000 abonnés dépassant alors l'Olympique de Marseille. Le Parc des Princes qui possède une capacité d'accueil de 42 000 places est donc quasiment sûr d'afficher un taux de remplissage avoisinant les 70% durant toute la saison. Plus encore, outre ces bénéfices d'image, remplir le Parc des Princes permet au PSG de s'assurer des revenus financiers stables. Comme nous l'avons vu, la plus grande demande de places mais également la venue de grands joueurs dans l'équipe a permis à QSI d'augmenter le prix des places et des abonnements. La présence du PSG dans les compétitions européennes et la venue de joueurs tels que Zlatan Ibrahimovic ont permis au club d'augmenter les prix d'environ 20%. Cette augmentation s'est donc traduite dans le bilan comptable du club qui a vu croître ses revenus de billetterie de 139% entre la saison 2011-2012 et 2012-2013⁹⁸. Bien sûr, cette hausse du prix des places a été très mal jugée par les supporters qui ont d'ailleurs accusé le club de vouloir privilégier un certain public. Pour autant, cela n'a pas empêché le PSG de battre des records d'affluence en affichant une moyenne de 94% de taux de remplissage du stade dans lequel il évolue. Le projet de rénovation du Parc des Princes qui prévoit l'augmentation de sa capacité d'accueil laisse donc présager à QSI une rentabilité plus grande encore de la billetterie.

Le Parc des Princes constitue en outre pour le Paris Saint-Germain l'opportunité de créer des Relations Publiques et de générer d'autres bénéfices d'image et financiers. En ce sens, le PSG a décidé de développer son service hospitalité et ses loges VIP. Ces dernières doivent donc être à l'image du club et permettre à un plus grand nombre de supporters privilégiés, d'accéder à une meilleure prestation de service au sein de ces loges. Jean-Claude Blanc révèle que l'objectif est de doubler le nombre de places réservées aux loges VIP. Aujourd'hui au nombre de 2000, il s'agira de les porter peu à peu au nombre de 4500 réparties en trois loges, soit 10% de la capacité d'accueil du stade. Cette volonté se justifie à travers les modèles européens que constituent par exemple l'Allianz Arena à Munich. En effet, sur 60 000 places, l'Allianz Arena aurait 6 000 places dédiées au service d'hospitalité. Par ailleurs, ces loges seront revues afin d'être plus confortables et afin d'offrir aux clients concernés, une prestation de service digne d'un grand club. Ces prestations permettront d'assister aux matchs depuis des sièges plus grands, organisés en carré de quatre autour d'un écran et situés sur la ligne médiane du stade. Par ailleurs, elles permettront l'accès à un dîner, à un salon et à un open bar. Toujours dans l'optique de rendre plus luxueuse l'image du Paris Saint-Germain, il est également prévu de multiplier le nombre de salons : l'ancien siège du club et certaines parties des coursives seront ainsi transformées en salon de réception. Ce confort amélioré aurait donc un coup

⁹⁸ Source : *Le Parisien*



et *Le Parisien*⁹⁹ révèle que les anciens bailleurs de ces places VIP se seraient vus proposés de nouveaux baux à des prix jusqu'à quatre fois supérieurs (entre 2000 et 8500€ environ). Bien entendu, la plupart des entreprises ont renouvelé leur bail malgré la hausse des prix et l'augmentation du nombre de loges VIP à la rentrée 2013, et laissent espérer un bénéfice accru pour le club qui était déjà parvenu à faire augmenter les recettes de son service hospitalité de 131% à l'issue de la saison 2012-2013.

Développer la billetterie et les loges constitue donc un atout majeur pour l'image et les finances du club. Et ce d'autant plus qu'il est aisé d'imaginer que le PSG a certainement appliqué la même stratégie, mais dans une moindre proportion, aux différentes sections de la marque. En effet, le club de handball a vu augmenter son affluence et le football féminin attire de plus en plus de spectateurs. C'est ainsi que c'est deux pôles stratégiques ont constitué les deux plus fortes augmentations de revenus du club au cours de la saison 2011-2012 : respectivement +139% et +131%, portant l'augmentation totale des revenus du club à +108%. Le sponsoring fait ainsi pâle figure à côté de ces chiffres en affichant une augmentation de seulement 56%. L'efficacité financière de la billetterie est d'autant plus grande qu'elle joue également un rôle important au moment de la négociation des droits de diffusion.

- Etendre le marché des droits de diffusion

Le football est aujourd'hui l'un des sports les plus médiatisés au monde, la finale de la Coupe du Monde 2010 figurant même parmi les cinq programmes à la plus forte audience de l'histoire de la télévision. De la sorte, le marché des droits de diffusion est devenu un marché très lucratif pour les clubs et les Ligues nationales. Il est également devenu un enjeu majeur pour les chaînes de télévision puisqu'il permet d'assurer une audience forte et donc, des revenus forts. C'est ainsi que le PSG a très rapidement souhaité allier sa notoriété grandissante à l'extension de son marché de droits de diffusion. En acquérant une notoriété mondiale, le Paris Saint-Germain s'assure de trouver des débouchés économiques dans un plus grand nombre de pays. Le recrutement de grands joueurs et la présence de l'équipe au sein de compétitions internationales sont donc deux des facteurs importants lors de la définition du prix de ces droits. La présence de nombreux supporters lors du match constitue également l'un des paramètres à prendre en compte car il témoigne de l'intérêt que pourront avoir les amateurs de sport pour le match et permet d'espérer un bon taux d'audience. Le Paris Saint-Germain a donc d'abord vu ses droits de diffusion augmenter en France. Les trois paramètres précédemment cités y sont pour quelque chose mais il faut également rappeler le rôle important qu'a pu jouer la création de la chaîne BeIn Sports dans cette flambée des prix de droits de

⁹⁹ In *Le Parisien*, 24 avril 2013.



diffusion. En effet, Canal+ était jusqu'à la création de BeIn Sports, en situation de quasi-monopole sur le marché des droits sportifs en France. Les prix fixés par la Ligue étaient peu souvent le lieu de discussions et de négociations. En entrant dans les négociations et en affichant des moyens considérables, BeIn Sports a fait monter très haut les enchères et a ainsi mené à une augmentation générale du prix des droits de diffusion en France. Une augmentation qui s'avère toutefois plus conséquente lorsqu'il s'agit des matchs du PSG et depuis cette année, de l'AS Monaco. L'augmentation des prix a été le fruit d'un marché plus concurrentiel du fait de l'arrivée de BeIn Sports mais également de la nouvelle dimension prise par le Paris Saint-Germain à travers la signature de grands joueurs. C'est ainsi que le premier match de la saison 2013-2014 du PSG a permis à Canal+ d'obtenir une audience de plus d'un million et demi de spectateurs. Cet « effet Paris Saint-Germain » s'est également fait ressentir sur les droits de diffusion du Championnat de handball. De fait, autrefois sans suspens car largement dominé par Montpellier, le Championnat de handball attirait peu de spectateurs. Mais avec l'arrivée de QSI à la tête du PSG-Handball et la constitution d'une équipe compétitive, l'intérêt pour le Championnat a été totalement relancé. Face à ce constat, Canal+ a décidé de doubler le nombre de matchs diffusés par journée de compétition passant de un à deux. Mais il n'y a pas qu'en France que le Paris Saint-Germain a vu augmenter ses recettes de droits de diffusion. En recrutant de grands joueurs et notamment David Beckham, le Paris Saint-Germain a attiré de nombreux amateurs de football et ce notamment en Asie. En ce sens, le club a atteint le même niveau de diffusion que la *Premier League*, championnat anglais, au Japon. En outre, en étendant sa notoriété et son intérêt auprès d'amateurs de football étrangers, le club parisien a permis d'étendre également le champ de ses droits de diffusion. Ainsi, le Trophée des Champions qui opposait le PSG, vainqueur du Championnat et Bordeaux, vainqueur de la Coupe de France, a pu être diffusé par plus de cinquante diffuseurs dans près de deux cents pays. C'est la chaîne Al Jazeera Sport qui a été mandatée par la Ligue 1 pour la commercialisation des droits de diffusion internationaux. Le match a alors été diffusé en France, aux Etats-Unis et en Indonésie via BeIn Sports, mais également au Moyen-Orient et en Afrique. Cet intérêt des médias pour le Paris Saint-Germain et l'augmentation de ses droits de diffusion ne profite pas seulement au club. Frédéric Thiriez, Président de la Ligue 1, se dit ravi d'avoir pu constater une augmentation conséquente de la commercialisation des droits de diffusion à l'étranger. Augmentation stimulée cette année par la remontée en Ligue 1 de l'AS Monaco. La Ligue 1 aurait touché entre 30 et 35 millions d'euros de ces ventes à l'étranger en 2012¹⁰⁰. Même si la télévision reste le média le plus important de diffusion, Internet est venu s'ajouter à la liste des médias acquéreurs de droits. Internet est d'autant plus intéressant qu'il permet de développer un « paiement à la séance ». En ce sens, même si ce type de marché est

¹⁰⁰ Source : *Le Monde*, « L'argent coule à flots dans le football français », 09 août 2013.



difficile à contrôler, il permet au club d'espérer une audience supplémentaire lors des matchs. S'il est facile pour le club de calculer d'après la billetterie, les loges et la vente de droits de diffusion, les bénéfices apportés par un match, le paiement à la séance permet au club d'espérer de plus gros bénéfices que prévus puisqu'ils constituent l'achat souvent aléatoire de match sur Internet. Un internaute ne pouvant pas accéder à la diffusion des matchs *via* les médias classiques de diffusion ne sera donc pas un spectateur perdu.

Elargir au maximum le nombre de ses supporters et de ses soutiens permet donc au Paris Saint-Germain de développer ses recettes et de fonder sa stabilité financière sur des recettes annexes et plus seulement sur des résultats sportifs difficiles à assurer. De la sorte, en adoptant une nouvelle image et en s'érigeant en marque mondiale, le Paris Saint-Germain a vu ses revenus augmenter de plus de 108% entre 2011 et 2012. L'arrivée de grands joueurs, la présence de l'équipe de football masculine mais également de l'équipe de handball dans de grandes compétitions européennes ont non seulement permis au club d'agrandir son cercle de fans mais également d'augmenter le prix de ses prestations qu'il s'agisse de la vente des places ou des droits de diffusion. Cette réussite témoigne du fait que le Paris Saint-Germain parvient peu à peu à atteindre son ambition et explique que des sponsors soient prêts à investir des sommes importantes pour afficher leur marque aux côtés du PSG, même si cette marque Paris-SG est toujours en construction et qu'elle a encore besoin de se stabiliser. Pour ce faire, la réussite sportive doit être au rendez-vous mais le développement d'une telle stratégie marketing permet de penser que le club saura s'assurer des revenus indépendants et peu liés aux résultats sportifs. Si le PSG a décroché la saison passée le seul titre de champion de France, le Parc des Princes ne s'est pas vidé et les ventes de maillots ont continué de grimper. C'est d'ailleurs ce que constate Franck Guyot de l'agence de marketing sportif Athlane, « *Aujourd'hui, l'argent arrive avant les résultats sportifs* ». C'est ainsi que pour continuer de développer ces revenus annexes et la notoriété de la marque, Jean-Claude a décidé de développer le secteur très lucratif des produits dérivés.

B. Conforter l'essor des recettes annexes grâce à la vente de produits dérivés et à la densification du réseau de boutiques.

Augmenter le capital client de la marque est donc un enjeu financier considérable puisqu'il permet d'activer des leviers économiques importants pour la stabilité financière du club. Et si augmenter le capital client semble réalisable, ce qui paraît plus difficile est de le rendre pérenne. En effet, il s'agit pour le PSG de développer son image de marque afin qu'elle soit le moins possible dépendante des résultats sportifs et ce notamment à l'étranger où le club ne possède pas l'ancrage local dont il peut jouir dans son pays d'origine. Les supporters étrangers sont souvent des soutiens volatiles s'apparentant plus à des spectateurs qu'à des supporters. C'est pourquoi, à l'instar du FC Barcelone, Jean-Claude Blanc a rapidement émis la nécessité pour le club de développer la ressource d'image importante que constituent les produits dérivés et leur commercialisation à travers des boutiques PSG : « *Les produits dérivés représentent, en général, une faible part des revenus d'un club, qui dépend surtout de la billetterie ou des droits téléés, mais ils développent l'image* »¹⁰¹.

- Un modèle, le FC Barcelone

Jean-Claude Blanc l'a toujours affirmé, le modèle du Paris Saint-Germain est le FC Barcelone. Et l'une des particularités du FC Barcelone, c'est son sens aigu du marketing et les recettes considérables qu'il parvient à générer pour le club. De la sorte, les recettes annexes du FCB et non directement liées aux résultats sportifs de l'équipe, avoisinent les dizaines de millions d'euros par an. L'un des secteurs marketing les plus lucratifs dans ces recettes annexes est le secteur des produits dérivés et des boutiques. La vente de maillots et de produits dérivés ainsi que les sommes perçues dans le cadre de la visite du Camp Nou, le mythique stade barcelonais, auraient permis au club de générer à elles seules près de vingt-trois millions d'euros en 2012. Le marketing du FC Barcelone se distingue aussi à travers un certain nombre de particularités. La première d'entre-elles est le nombre de boutiques que possède le club à travers le monde : pas moins de six boutiques officielles. Par ailleurs, le club possède sa propre chaîne de télévision et a développé une stratégie digitale des plus à la pointe. En effet, le FCB a développé un FCB Feel, réseau social propre aux supporters du club. Il a également lancé un jeu sur mobile, le FCB Toons Town. Comme l'affirme Laurent Colette dans l'entretien qu'il a accepté de nous accorder¹⁰², l'ensemble de ces éléments sont des outils dont l'ambition est de développer l'ancrage du club sur les marchés lointains. Les records d'audience du FC Barcelone qu'ils soient télévisés ou sur les réseaux sociaux témoignent alors de

¹⁰¹ Propos recueillis lors de la conférence de presse organisée à l'occasion de la présentation du nouveau logo du Paris Saint-Germain.

¹⁰² Voir annexe 3 « Entretien avec Laurent Colette, Directeur marketing du FC Barcelone ».



l'efficacité de cette démarche. Le FC Barcelone est la première formation tous sports confondus qui réunit le plus de fans sur les deux réseaux sociaux que sont Facebook et Twitter. C'est assez logiquement que Brand Finance a donc placé la marque FC Barcelone à la quatrième place des clubs ayant l'image de marque la plus forte (derrière le Bayern Munich, Manchester United et le Real Madrid), atteignant un capital de marque de 439,7 millions d'euros ; très loin du Paris Saint-Germain, figurant à la 24^{ème} place de ce classement (derrière l'Olympique de Marseille (18^{ème}) et l'Olympique Lyonnais (21^{ème})) et affichant un capital de marque de soixante-cinq millions d'euros.

C'est ainsi qu'il est aisé de comprendre la stratégie de Jean-Claude Blanc, très inspiré par le FC Barcelone, de développer le marché des produits dérivés et le réseau des boutiques PSG.

- Des produits dérivés plus élégants et plus diversifiés

A l'occasion de la présentation du nouveau logo du Paris Saint-Germain, Jean-Claude Blanc a expliqué plus longuement les ambitions qataries et leur volonté de faire du Paris Saint-Germain une marque mondiale de sport. Il l'affirme très rapidement, pour parvenir à concrétiser cette ambition, le club doit fournir un effort important pour développer les produits dérivés de la marque qui doivent, selon Jean-Claude Blanc, « *être alignés sur la marque* ». A l'image du travail qui a été fait pour le logo, il s'agit donc pour le club de fournir des produits dérivés de qualité. Cette qualité est indispensable car comme l'affirme toujours le Directeur Général du club, « *les produits dérivés développent l'image* ». Le maître mot est donc l'élégance, en accord avec l'image d'élégance et de luxe que souhaite renvoyer le club. Les maillots et autres produits dérivés reprennent donc pour la plupart le nouveau logo du club mais un changement notable a été remarqué au niveau des choix typographiques à l'image de la gamme « Parisiens et champions ». Dans cette gamme, le mot « Parisiens » apparaît en effet dans une typographie de style manuscrite tranchant totalement avec les codes typographiques habituellement utilisés dans le football. Les lignes paraissent également plus fines et plus près du corps pour coller avec les codes actuels de la mode. Par ailleurs, des collections plus neutres et aux traits moins sportifs ont été développées, se rapprochant là encore, des codes actuels de la mode. Certains polos reprennent donc simplement le logo dans des tons très sobres¹⁰³. Plus encore, la gamme des produits dérivés a été diversifiée ne se réservant plus seulement à des produits liés au sport et au football. De nouvelles catégories de produits dérivés ont été développées telles que la gamme « maison » proposant des serviettes de bain, des peignoirs ou encore des chaussons, des tasses et des objets de décoration à l'effigie du club. Egalement, la catégorie multimédia a été mise en place avec la création de DVD et de livres permettant de revivre

¹⁰³ Voir annexe 6 « Illustrations »



les moments forts du club. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que le club a multiplié les efforts dans la production de « films à émotions » exaltant le club, ses joueurs et ses grands moments.

Ces produits dérivés sont donc importants pour Jean-Claude Blanc parce qu'ils permettent de développer l'image. Ils permettent tout d'abord de prolonger le lien avec le supporter et de construire un lien plus affectif et quotidien. Les gammes « maison » et « multimédia » en témoignent, en s'insérant dans le quotidien des supporters et en lui donnant les moyens de revivre les émotions fortes du club, le PSG s'immisce dans la vie de ses amateurs en dehors des seuls terrains de football. Par ailleurs, ces supporters qui portent maillots ou vêtements à l'effigie du club à travers le monde, permettent également de diffuser l'image du club et de faire naître un sentiment communautaire entre les supporters. Le supporter d'un club de football ne reste en effet jamais insensible lorsqu'il croise un autre supporter qui arbore les couleurs de son club. Les supporters deviennent en un sens de réels supports publicitaires. Avec l'accroissement de sa communauté de supporters et sa globalisation, le Paris Saint-Germain trouve effectivement un intérêt à développer ces produits dérivés. D'autant plus qu'ils permettent au club, contrairement à ce que peut affirmer Jean-Claude Blanc, de générer un certains nombres de bénéfices. Depuis l'arrivée des Qataris et des grands joueurs qu'ils ont recrutés, la seule vente de maillot du club a augmenté de 46% atteignant le chiffre record de 400 000 maillots. Cette augmentation de nombre de maillots vendus est alors à combiner à l'augmentation du prix des maillots passés de 75 à 85€ pour les moins chers et atteignant les 110€ pour les plus chers. David Beckham aurait grandement contribué à réaliser ce chiffre puisqu'il aurait *a priori* permis au club d'écouler près de vingt mille maillots entre les mois de janvier et de mars 2013 ; vingt milles maillots d'une somme de 110€ soit une recette de près de deux millions d'euros.

Puisqu'il s'agit de développer l'image du club à travers ces produits dérivés, Jean-Claude Blanc souhaite également que la distribution de ces produits soit maîtrisée. C'est pourquoi il est prévu de renforcer le réseau des boutiques Paris Saint-Germain dans le monde.



- Renforcer le réseau de boutiques Paris Saint-Germain

Une boutique officielle est un lieu important pour un club car il est un lieu très communautaire : une boutique réunit en effet les fans d'une même équipe autour d'objets exaltant les couleurs de l'équipe et plus encore, son histoire. Pour un club comme le Paris Saint-Germain qui ne possède pas encore de musée, la boutique peut en quelque sorte s'y apparenter. Le PSG détient trois boutiques officielles, toutes situées en Ile-de-France. La première se trouve sur la très touristique et commerciale avenue des Champs-Élysées. La deuxième se situe, elle, dans le Parc des Princes et la troisième a été ouverte il y a peu de temps, au sein d'un centre commercial situé à Aulnay-sous-Bois, Paris-Nord. Si ces boutiques permettent totalement de répondre à la problématique de l'ancrage local, seule la boutique située sur les Champs-Élysées constitue une ouverture à l'international des produits dérivés pour le club. C'est pourquoi QSI a émis la nécessité de renforcer le réseau des boutiques officielles et d'en implanter, à l'instar du FC Barcelone, dans le monde entier. Il n'a alors pas été difficile de parvenir à négocier l'ouverture de deux boutiques au Qatar, à Doha. En effet, la proximité qui lie le club et le pays fait que de nombreux habitants sont devenus de réels supporters de l'équipe parisienne. Mais Doha est une petite ville, qui plus est, une ville peu touristique. Jean-Claude a ainsi affirmé que d'autres villes seraient dans le viseur du club, des villes cette fois plus grandes et plus touristiques puisqu'il cite en tête de liste, New York et Pékin. L'ouverture de ces boutiques permettrait alors au club de développer et d'exporter plus encore cette marque en l'ancrant un peu plus localement dans ces marchés lointains. Si l'arrivée de David Beckham a permis au club de se faire connaître aux Etats-Unis et en Asie, il s'agit désormais de pérenniser ce lien établi et les marchés gigantesques que représentent ces deux pays. En dehors de leur seule population, les villes de New York et de Pékin sont parmi les villes les plus touristiques au monde. Le Paris Saint-Germain pourrait se vanter de posséder trois boutiques dans trois des villes qui attirent le plus de monde, Paris, New York et Pékin.

En attendant l'ouverture de ces boutiques à l'étranger, le PSG a décidé d'ouvrir un autre point de vente à Paris, là encore dans un lieu très touristique. En effet, durant l'été 2013, un corner PSG a été mis en place dans les Galeries Lafayette, permettant aux touristes d'avoir accès aux produits dérivés du club et notamment aux maillots, dans un lieu dédié au shopping. Enfin, et comme nous avons déjà pu le souligner, le Paris Saint-Germain a mis en place un site internet dédié à la boutique de la marque Paris Saint-Germain. Sur ce site, l'ensemble des produits dérivés de la marque, des différentes sections sportives qui la composent, sont réunis. Ce site qui permet de rationaliser et de rendre plus simple la navigation virtuelle dans la boutique permet donc au club de s'assurer un minimum de débouchés commerciaux à l'international. Puisque les boutiques n'ont pas encore été installées à l'étranger et puisque les amateurs du club ne peuvent pas tous se rendre à Paris, l'accès



aux produits dérivés permis par la boutique en ligne permet de franchir les frontières et de globaliser le commerce du club. Il est donc de moins en moins rare de remarquer des étrangers porter le maillot du Paris Saint-Germain.



La globalisation de la marque Paris Saint-Germain a donc posé de nombreux défis à QSI ; et en premier lieu, celui de définir un territoire propre à la marque et de la distinguer des autres clubs et des autres grandes marques de football européen. Pour ce faire, QSI a donc choisi de diversifier la marque Paris-SG et de la faire devenir une marque de sports. Ce choix demande alors que cette marque Paris-SG, originellement marque de football, puisse s'étendre et devenir une marque omnisports capable de réunir sous les mêmes couleurs des sports très différents. Cette problématique est d'autant plus difficile à résoudre que le PSG a déjà connu un échec en la matière avec la tentative de Charles Biétry de construire un club omnisports. Elle est également d'autant plus complexe qu'il n'existe pas de précédent dans le domaine du sport. Si le FC Barcelone est une marque omnisports, le modèle est inverse car le football a pris le dessus dans un club qui était déjà omnisports. Or, au Paris Saint-Germain, le football est à l'origine de ce club qui tend à devenir omnisports. Pour ce faire, QSI, aidé par Jean-Claude Blanc, a su montrer un visage moderne et brillant en termes de marketing. Modernisation de la stratégie digitale, politique de sponsoring innovante... Cette stratégie et cette connaissance fine que possède les dirigeants du club du sport business a donc rapidement permis au Paris Saint-Germain d'étendre la marque à l'international et de conquérir le cœur de nombreux supporters. Cette conquête était importante pour la construction mais surtout pour la survie de la marque car elle permet au club de multiplier ses revenus et d'acquérir une stabilité et une solidité financière. Cette solidité financière est ce qui permettra alors au club, à la marque, de répondre aux exigences des instances sportives européennes et rester ainsi parmi l'élite des marques de sport. Il s'agit désormais pour le club de confirmer, de pérenniser voire de faire fructifier cet état de grâce. Si alors Jean-Claude Blanc entend passer par le marketing pour concrétiser ces objectifs, le club reste tout de même indépendant d'un élément insaisissable : la réussite sportive.



CONCLUSION



Le défi a donc été de taille pour les Qataris qui voient dans le PSG l'opportunité inespérée d'étendre leur soft power et de transmettre une image positive de leur pays. Mais ce défi nous a surtout intéressé car il a permis de constater comment la communication et le marketing pouvaient se mêler pour servir la construction d'une marque. En ce sens, il est intéressant de noter que la communication a servi un travail de fond mais également à former la base d'une marque que le marketing aide à étendre. La communication a donc été un enjeu important de la stratégie de QSI arrivé à la tête du Paris Saint-Germain. En effet, QSI a dû faire face à des problématiques récurrentes de la communication que sont l'accompagnement au changement, à travers la nécessaire légitimation des nouveaux arrivants et de leur nouveau projet, la création de valeurs et l'ancrage local pour parvenir à faire du Paris Saint-Germain un club à l'image plus positive. Si le marketing semble permettre à la marque de se concrétiser à travers des chiffres et des débouchés économiques, la résolution de ces problématiques de communicant semble nécessaire à la construction et plus encore à la consolidation de la marque. Sans ce travail de communication, l'effort fait en termes de stratégie marketing pourrait ne pas aboutir. En témoigne d'ailleurs le comportement des sponsors durant l'été 2013 lorsque le club a traversé l'une de ses plus graves crises d'image : à peine sorti des polémiques engendrées par les incidents du Trocadéro, le club se voit coup sur coup obligé d'annoncer le départ de Leonardo, son Directeur sportif, victime d'une sanction de la Fédération Française de Football l'interdisant de pratiquer pendant un an, et d'annoncer plus encore le départ de ce qui avait été l'un de ses plus beaux recrutements, Carlo Ancelotti. Ainsi, de nombreux journaux ont révélé l'hésitation des sponsors à suivre ce club qui donnait finalement l'image d'un club à l'équilibre fragile. L'image... C'est donc bien ce qui apparaît comme étant un élément déterminant de la construction d'une marque qui plus est dans le domaine du sport. Une raison explique cela et c'est Joan Laporta, Président du FC Barcelone qui la donne : « *Le football travaille avec des matières premières très sensibles et à la fois très humaines : les émotions* ». Bien sûr, le marketing est important et essentiel pour développer la marque et même plus, pour la globaliser ; mais ce mémoire aura confirmé une idée personnelle selon laquelle le sport et la communication jouissent d'une *affinité élective*¹⁰⁴. En effet, s'il n'y a pas de définition unique et fermée de la communication, il paraît juste de considérer la communication comme l'élément permettant de mettre en relation deux interlocuteurs, et de créer du lien entre eux par le biais de symboles. Et, le sport parce qu'il en appelle aux émotions, à la solidarité et permet ainsi de créer des liens, trouve en bien des lieux des points communs avec la communication.

¹⁰⁴ D'après le concept développé par Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallimard, 2004.



C'est pourquoi il semblerait convenir de nuancer les accusations de corruption qui sont aujourd'hui apportées au sport et les reproches qui lui sont fait d'avoir noué un lien trop fort avec l'argent et le business au détriment des valeurs originelles du sport que sont le courage et le mérite. En effet, si le sport et notamment le football ont certes pu tomber dans de tels travers, il semblerait toutefois que les émotions gardent une place importante. Preuve en est, les Qataris semblent considérer le développement de la marque Paris-SG et sa globalisation comme le meilleur moyen de limiter la contingence des résultats sportifs mais également de nouer des liens pérennes avec ses supporters. Car les résultats sportifs restent nécessaires à la réussite d'un club, à sa popularité et à la conquête des supporters. C'est d'ailleurs cette réussite sportive qui a été à l'origine de l'essor et de la pérennisation des grandes marques européennes. Et c'est également la raison pour laquelle la plupart des spécialistes s'accordent à dire que si le Paris Saint-Germain a fait preuve d'un grand dynamisme et d'une grande modernité en termes de marketing pour construire la marque qu'ils ambitionnent, leur plus grand défi sera de confirmer leur essor en obtenant dans les trois années à venir un titre européen. Malgré leur titre de champion obtenu la saison passée, nombreux sont ceux qui considèrent que cette victoire ne suffit pas au PSG qui se voit désormais dans l'obligation de gagner plus encore. Et si cette réussite sportive est si importante, c'est parce-que les supporters sont avant tout des amateurs de sport qui recherchent à vivre à travers le club des émotions et des moments forts. Certes, développer la marque permet au club de rendre moins nécessaire cette réussite sportive pour gagner la fidélité des supporters mais si une marque le peut, c'est parce qu'elle se fonde sur un patrimoine, sur une histoire et donc sur des émotions. Beaucoup l'ont donc affirmé, l'argent ne fait pas tout dans le sport ; en témoigne d'ailleurs ce début de saison 2013-2014 en demi-teinte du Paris Saint-Germain. Et si les grandes marques européennes peuvent toujours s'appuyer sur un patrimoine et une histoire construite de longue date leur permettant de jouir d'un lien affectif avec leurs supporters, le Paris Saint-Germain, marque en construction, se trouve dans la nécessité de réussir sportivement et de renouveler les émotions fortes partagées avec les supporters la saison passée... Tout est donc prêt pour que le Paris-SG devienne une grande marque mais l'argent et les stratégies affutées de QSI ne suffiront peut-être pas ancrer et à pérenniser cette marque qui plus sportive. Rêver plus grand pour le Paris-SG c'est donc désormais espérer que ces investissements se transformeront en réussite sur les terrains, loin des sites internet, des réseaux sociaux et des boutiques... !

La problématique communicationnelle de ce mémoire a donc permis de mettre en évidence l'aspect plus que jamais social du sport et du football. Bien sûr, ce mémoire aura également démontré l'efficacité du marketing et du *foot-business* dans la constitution d'une marque et d'un capital. Pour autant, qu'il s'agisse de la nécessaire légitimation des dirigeants, de la difficulté de gérer



les relations avec les supporters mais également avec les médias, de la complexité à s'ancrer et à faire naître un patrimoine, tous ces défis prouvent à quel point le sport et le football dépassent les seuls aspects marketing et commerciaux et expliquent ce pourquoi la réussite d'un club et en ce qui nous concerne, la réussite du projet qatari est incertaine. C'est également ce qui explique pourquoi des clubs qui traversent des périodes sportives difficiles peuvent compter sur le soutien indéfectible de leurs supporters. D'ailleurs, lorsque l'on étudie l'histoire de la construction de la marque Manchester United, l'un des éléments décisifs a été l'attentat de Munich et la mort des joueurs anglais qui a suscité une grande vague d'émotions et de sympathie pour le club. Tout comme la communication, le sport, le football, sont insaisissables et difficiles à définir tant ils en appellent à des sensations humaines.



BIBLIOGRAPHIE



I. Ouvrages généraux

- Laurent Habib, *La communication transformative, pour en finir avec les idées vaines*, PUF, 2010.
- Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallimard, 2004.

II. Ouvrages spécialisés

A. Ouvrages sur le football

- Damien Degorre et Jérôme Touboul, *La folle histoire du PSG, des origines à nos jours*, Editions Prolongations, Paris, 2009
- Claude Boli, « *Du local au global : l'invention de Manchester United 1902-2002* », in Yvan Gastaut et Stéphane Mourlane, *Le football dans nos sociétés*, Autrement « Mémoires/Histoire », 2006, pages 15-23.
- Nicolas Hourcade, « *La place des supporters dans le monde du football* », *Pouvoirs*, 2002/2 n°101, p.75-87
- Claude Boli, « *Convertir les supporters en fidèles consommateurs : une politique commerciale à Manchester United* », in *Communication & Organisation*, 2005.
- Fidel Molina Luque, « *Le profil sociologique des amateurs de football : adhésions identitaires et fidélisation* », *Staps*, 2002/1 no 57, p. 69-84.
- Minquet Jean-Paul-Louis, « *Sports, football et finance* », *Revue française de gestion*, 2004/3 no 150, p. 141-160.
- Karim Souanef, *De la main de Thierry Henry à la déroute de Knysna : le traitement médiatique et communication politique* », thèse IRISO Paris Dauphine, 2010.
- Christian Le Bart, *Guy Drut, David Douillet, Bernard Laporte : la conversion de la gloire sportive en ressource politique*, Congrès AFSP, Strasbourg, 2011.
- Lilia Cordier, *Sport et politiques aux Etats-Unis : la politisation des sportifs africains-américains au XXème siècle*, sous la direction d'Hélène Le Dantec-Lowry, Etudes anglophones, Sorbonne Nouvelle Paris 3, 2010.
- Pascal Boniface, *Pourquoi tant de haine ?*, Edition du Moment, Paris, 2010.
- Degorre, R. Raymond, *Histoire d'un scoop*, l'Equipe Editions, Paris, 2010.
- Stéphane Beaud, *Traîtres à la nation ? Un autre regard sur la grève des Bleus en Afrique du Sud*, La Découverte, Paris, 2010.



- Y. Gastaut, S. Mourlane, *Le football dans nos sociétés. Une culture populaire, 1914-1998*, Autrement, Paris, 2006.
- Frank PONS, André RICHELIEU, « *Maple Leafs vs Football Club Barcelona: How Two Legendary Sports Teams Built Their Brand Equity* », International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, 1er Mai 2006.

B. Ouvrages sur le Qatar

- Nicolas Beau et Jacques-Marie Bourget, « *Le vilain petit Qatar. Cet ami qui nous veut du mal* », Fayard, 2 mai 2013, Paris.
- Programme de recherche Diplosport – Centre de recherche IRIS, « *La diplomatie sportive qatarie. Le soft power : le sport au service de la reconnaissance internationale du Qatar* », IRIS, 2012.

III. Articles

Lecture quotidienne de journaux généralistes et sportifs

A. Articles sur le football

- <http://www.psgmag.net/2620-Notre-interview-d-Alain-Cayzac-le.html>
- Marie Poinot, « *Le football, miroir de la société* », *Hommes & Migrations*, 2010/3 n° 1285, p.1-2.
- Christophe Palierse, « *Pourquoi le Qatar mise tant sur le PSG* », *LesÉchos.fr*, 25 Novembre 2011.

B. Articles Qatar

- *France football*, « *Mondial 2022, le Qatargate* », mardi 29 janvier 2013.
- *Courrier International*, « *A quoi joue le Qatar ?* », du 18 au 24 avril 2013.
- Pascal Boniface, « *Le Qatar se veut un modèle pour le Golfe* », *Le Monde Diplomatique*, juin 2004.

IV. Sites internet

- <http://www.footmercato.net/>
- <http://www.lequipe.fr/>
- <http://www.sports.fr/>



ANNEXES

ANNEXE 1 : GLOSSAIRE



Qatar Authority Investment (QIA) : est un fond d'investissement dirigé par le cheikh Tamim bin Hamad al-Thani. Il serait aujourd'hui à la tête de 85 milliards d'USD actifs. Ces investissements touchent différents secteurs tels que l'immobilier et l'hôtellerie (Hôtel du Louvre, Hôtel Concorde Lafayette), la finance, l'industrie (EADS, Porsche, Volkswagen) ou encore le sport.



Qatar Sports Investments (QSI) : QSI a été fondé en 2005 et est une émanation de QIA. Il a pour ambition d'investir dans l'industrie du sport et de loisirs. QSI détient notamment 100% des capitaux du Paris Saint-Germain et du Paris-Handball devenu PSG Handball.

Présidé par Nasser Al-Khelaïfi, également dirigeant de la chaîne Al-Jazeera, QSI a pour ambition de réinvestir les revenus générés par ces investissements dans le développement du sport au Qatar.



Le projet Aspire : Lancé en 2007 et pensé par Ivan Bravo, ancien directeur de la stratégie du Real Madrid, l'Aspire Football Dream est un système de détection et de formation de jeunes footballeurs qui a déjà permis d'évaluer plus de deux millions d'enfants en Asie, en Afrique et en Amérique latine. Quatorze académies ont été implantées dans le monde entier. Ce projet s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de trente ans « National vision 2030 » au terme duquel le Qatar se sera réinventé en une nation plus saine dont le sport, le football en particulier, sera le porte-flambeau.

ANNEXE 2 : BIOGRAPHIES



Alain CAYZAC : né le 2 juin 1941 à Évreux.

Publicitaire français qui a notamment co-fondé RSCG avec Bernard Roux, Jacques Séguéla et Jean-Michel Goudard.

Membre du comité directeur du Paris Saint-Germain depuis 1986, il en devient l'un des actionnaires minoritaires (2 %) de 1991 à 2005 puis le président en juin 2006 jusqu'en avril 2008.



Jean-Claude BLANC : né le 9 avril 1963 à Chambéry

Titulaire d'un MBA de la Harvard Business School (Boston / 1994) et diplômé en marketing et affaires international du CERAM/SKEMA (Nice / 1985), il est directeur marketing et des cérémonies d'ouverture et de clôture pour les Jeux olympiques d'Albertville en 1992. Entre 1994 et 2000, il devient directeur général d'Amaury Sport Organisation (ASO). Il crée également une chaîne de télévision, L'Équipe TV.

Entre 2001 et 2006, il est directeur général de la Fédération française de tennis.

Dès 2005, il devient administrateur de la Juventus Football Club à la demande des propriétaires du club. À partir de 2006, afin de gérer la plus grave crise de toute l'histoire du club, les propriétaires lui demandent de devenir administrateur délégué et directeur général de la Juventus Football Club après l'affaire « calciopoli », qui entraîna notamment la rétrogradation du club en Serie B (deuxième division italienne).

Jean-Claude Blanc accède, en plus de ses fonctions de patron opérationnel du club, à la présidence du club le 12 octobre 2009, suite à sa désignation par John Elkann, héritier de l'empire Fiat à Turin et propriétaire de la Juventus. Il est alors le seul Président/Administrateur Délégué/Directeur Général d'un grand club de football européen de nationalité différente de celle du club.

Le 7 octobre 2011, Jean-Claude Blanc annonce qu'il a été nommé Directeur Général délégué du Paris Saint-Germain.



Cheikh Tamim Bin HAMAD AL-THANI : est le quatrième fils de cheikh Hamad ben Khalifa al-Thani, ex-émir du Qatar, et le deuxième que celui-ci a eu de sa deuxième épouse, la cheikha Mozah bint Nasser al-Missned.

Officier dans les forces armées du Qatar depuis 1997, il est diplômé l'année suivante de l'École militaire de Sandhurst au Royaume-Uni. Le 5 août 2003, à la faveur d'une modification de l'ordre de succession, il est désigné comme héritier de l'émirat au détriment de son frère aîné

Jassem1.

C'est surtout dans le domaine sportif que Tamim se distingue comme président du Comité national olympique du Qatar depuis 2000 et membre du Comité international olympique (CIO) depuis 2002. Il préside le comité d'organisation des XVes Jeux asiatiques en 2006. Il est également l'actionnaire majoritaire du Paris Saint-Germain Football Club, à hauteur de 100 % depuis le rachat des 30 % de parts restantes à Colony Capital le 6 mars 2012 à travers le Qatar Investment Authority qu'il dirige.

Le 25 juin 2013, son père Hamad ben Khalifa al-Thani, alors émir du Qatar, annonce son abdication en sa faveur, faisant de lui le plus jeune souverain d'une monarchie du Golfe et le plus jeune chef d'État du monde arabe



Nasser AL-KHELAÏFI : né le 12 novembre 1973 au Qatar

C'est un ancien joueur de tennis qatari, devenu dirigeant et homme d'affaires. Il occupe actuellement le poste de président du Paris Saint-Germain (club omnisports) regroupant le club de football du Paris Saint-Germain, PSG section féminine et PSG Handball. Il est également président de la Fédération qatarie de tennis. Il est en outre directeur général de la chaîne de télévision qatarie Al Jazeera Sport depuis 2006.



Daniel HECHTER : né le 30 juillet 1938 à Paris.

Créateur de mode français il est considéré comme le créateur du *Sports wear*. Passionné de football, il est d'abord contacté par le Paris FC qui souhaite faire de lui un sponsor. Ce dernier accepte à condition d'obtenir un siège au sein du Comité Directeur. Le Paris FC connaît très rapidement des problèmes financiers que seul Hechter pourrait résoudre ; il est en effet le seul capable de se porter garant à la banque pour un prêt. Mais la condition est alors qu'il prenne la tête du club, ce que le PFC refuse. Daniel Hechter se tourne vers le PSG d'Henri Patrelle en grosse difficulté financière. Il accepte de sauver le club en 1973 en investissant des moyens considérables. Il devient dès lors le Directeur du Comité de gestion. Il redessine les tenues de joueurs : le short blanc devient rouge et le maillot arbore désormais une ligne rouge entourée de bandes bleues. L'affaire de la double billetterie et ses relations avec la Mairie de Paris mettront fin à son ère.

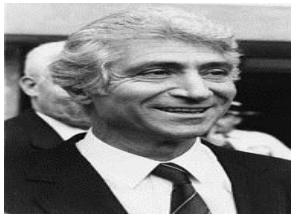


Charles TALAR : Producteur et éditeur, il a notamment produit le duo Stone et Charden. Passionné de football, il entre au PSG en tant que Vice-Président avec Daniel Hechter. Il devient en 1990, Vice-Président de l'Union des Clubs Professionnels de Football. Son histoire reste toujours liée à celle du club. Membre de l'Association PSG qui réunit les fondateurs historiques du club et propriétaire de quelques parts, il détient toujours une certaine influence auprès des divers dirigeants et propriétaires.



Bernard BROCHAND : Né le 5 juin 1938 à Nice. Passé par les plus hauts postes des agences Procter et Gamble et DDB, Bernard Brochand cofonde l'école de communication et de marketing Sup de Pub. Passionné de sport, il a pratiqué le football dans plusieurs clubs professionnels du sud de la France. Il entre au PSG en même temps que Daniel Hechter et gardera toujours un statut de fondateur historique. A la fin des années 1990, il

devient même Président de l'Association PSG. Son rôle au sein du club a eu une importance particulière car sa connaissance du marketing lui a permis d'obtenir le plus important contrat de sponsoring dans les années 1970 avec Canada Dry. Plus encore, il obtient le partenariat historique avec RTL. En 1998, il devient également le Directeur de la communication de la Coupe du Monde 1998. Il participe également à la création de Canal+ en 1984, avant de devenir administrateur de Radio France en 2002. Il consacre la fin de sa carrière à la politique en se faisant élire Député-maire de Cannes.



Francis BORELLI : Né le 8 avril 1932 à La Calle (Algérie). Publicitaire et éditeur, il est le fils d'un célèbre gardien de but algérien. Il entre au PSG en même temps que Daniel Hechter et tout le reste du « gang des chemises roses ». Après le scandale de la double billetterie qui fait perdre à Hechter son statut de Président de club, c'est Francis Borelli qui le remplace en 1978. Il deviendra dès lors le Président historique du PSG. De par la longévité de son mandat mais surtout parce qu'il était très apprécié des supporters. Il décède le 2 octobre 2007. Profondément émus, les supporters du PSG lui rendront hommage au Parc des Princes en observant deux minutes de silence et en affichant de nombreuses banderoles d'hommage.



Pierre LESCURE : Né le 2 juillet 1945 à Choisy-le-Roi. Journaliste et homme d'affaires il cofonde les Editions de Minuit. Après être passé en tant que journaliste dans de nombreux journaux et à la télévision, il rejoint André Rousselet en 1984 pour préparer la création de la chaîne Canal+. Il en deviendra directeur puis directeur général avant de devenir directeur du groupe Canal+ en 1994. La même année, il devient donc Président du PSG.



Carlo ANCELOTTI : Né le 10 juin 1959 à Reggiolo (Italie). Ancien footballeur (Parme, As Roma, Milan AC et équipe nationale, il se distingue notamment comme entraîneur lorsqu'il est recruté comme tel sur le banc de la Juventus. Mais c'est plus encore avec le Milan AC que Carlo Ancelotti se démarque en entrant dans le club très fermé des doubles vainqueurs de Ligue des Champions. Il finira par entraîner Chelsea avant de rejoindre le Paris Saint-Germain en janvier 2012. Mais en juin 2013, malgré ses nombreux succès à la tête de cette équipe, il décide de quitter le club pour devenir entraîneur du Real Madrid.



ANNEXE 3 : LE FC BARCELONE, UNE MARQUE OMNISPORTS

Entretien avec Laurent Colette, Directeur marketing du FC Barcelone

>> Première partie

1- Que signifie pour vous la notion de marque ?

Une marque est un signal, une balise qui permet au public d'y associer des attributs, une personnalité, une promesse

2- A partir de quand nous trouvons-nous face, non plus seulement à un club, mais face à une marque ?

Quand le Club sort de son espace naturel, surtout géographique. Par exemple, en Asie ou Amérique, le nom d'un Club devient le synonyme d'un type de jeu, d'une personnalité d'équipe.

>> Deuxième partie

1- A partir de ces réponses, que signifie concrètement pour vous la marque FC Barcelone ?

C'est une marque qui repose sur plus de 50 ans de cohérence, qui transmet l'amour pour le beau jeu, la défense de valeurs fortes, le pari pour former des talents dans nos propres structures et un engagement solidaire pour essayer de faire un monde meilleur

2- Dans l'histoire du club, quelle date/ événement symbolise la naissance de la marque FC Barcelone ?

Difficile question. J'aurais tendance à dire quand Cruyff jouait au Barça, cela a créé un style qui, associé au développement des télévisions, a permis à la planète de découvrir le style Barça

3- Pouvez-vous citer d'autres marques omnisports comparables au FC Barcelone ?

- *Si oui, lesquelles et pourquoi peuvent-elles être considérées comme des marques et non seulement des clubs ?*

Il n'y a pas vraiment de Club omnisports avec le palmarès du Barça dans toutes ses disciplines. Le Real Madrid ne fait que du basket. Les clubs grecs n'affichent pas des performances en football....



>> Troisième partie

1- Quelles sont les problématiques que cette notion de marque développe en termes de marketing ?

- *Par exemple, quelles sont les problématiques propres au FCB, que de "simples" clubs de football ne rencontrent pas ?*

Etre fidèle à notre identité catalane, faire le grand écart entre le fait de se centrer sur un public barcelonais pour des raisons électoralistes et ouvrir de nouveaux marchés aux confins du monde

- *En tant que communicant, publicitaire, en quels termes se pose à vous cette notion de marque ?*

Je ne me définis pas, dans ce poste qui est le mien, comme un publicitaire ou un communicant. Ma mission est de développer la marque mais on ne se place pas comme une marque typique de grande consommation. Les joueurs communiquent bien plus que mon département.

- *Quels outils utilisez-vous pour non seulement construire mais également promouvoir et pérenniser cette marque ?*

Il y a une batterie d'outils qu'il faut savoir utiliser de manière judicieuse : les nouvelles technologies, l'association avec des partenaires puissants qui utilisent le Barça dans leur communication, les matches amicaux joués à l'étranger, des interviews dans la presse grand public....

2- Le FCB est un club omnisports mais la marque est notamment connue pour son équipe de football : quelles sont les solutions développées pour trouver un équilibre et une unité au sein d'une marque omnisports alors même qu'elle réunit des sports aux valeurs, aux supporters et à image très différents ?

Le football domine notre image, les autres sports sont très anecdotiques dans la construction de la marque, et plus quand on s'éloigne du marché européen. En Chine, le développement de la marque ne passe pas par le handball.

3- La notion de marque se pose également en termes de communication: dans quelle mesure le marketing se distingue-t-il de la communication ?

- *Quel est le niveau de partenariat entre les deux ? Pouvez-vous décrire de façon concrète comment s'organise le travail entre les deux directions ? (réunions, prises de décision ...). Quel est leur territoire d'action spécifique ?*

Nous travaillons ensemble mais nos efforts de communication se centrent surtout sur les medias purement locaux quand les priorités marketing sont plus orientées sur des marchés lointains et sur les nouvelles technologies. La communication est plus proche d'une démarche institutionnelle.



>> Quatrième partie

1- JC Blanc affirme que l'objectif final est d'arriver à un modèle proche de celui du FCB : pensez-vous cela possible ?

Je ne peux pas émettre de jugement, juste déclarer notre satisfaction pour servir d'exemple. Attention ceci dit, les routes sont longues dans le domaine du football et il faut de la persévérance pour imposer un modèle.

2- Plus généralement, en tant que professionnel de la marque et du football, que pensez-vous de l'évolution du PSG ?

- *Le PSG est-il une marque pour vous ?*

- *Si oui pourquoi ?*
- *Si non, pourquoi ?*
- *Si non, que lui manque-t-il encore pour le devenir ?*

C'est une marque en voie de construction et de consolidation qui a le mérite d'avoir de l'ambition.

- *Comment jugez-vous la stratégie du PSG ?*

Je n'ai pas à la juger, chaque Club doit suivre le chemin qui lui semble le plus adéquat en fonction de son histoire, ses valeurs, ses objectifs. Je souhaite, et encore plus en tant que français, une bonne et belle route au PSG, que nous souhaitons rencontrer souvent dans les plus hautes compétitions.

ANNEXE 4 : LE QATAR

Données générales :

Située au Moyen-Orient, le Qatar est une petite péninsule de 11 586 km² qui se prolonge jusque dans le Golfe persique et qui rejoint la péninsule Arabique au sud.

Le pays est peuplé de 1 903 447 habitants.

Sa capitale est Doha. La langue officielle est l'arabe.

Il s'agit d'un émirat (monarchie) dont l'émir est Tamim ben Hamad El-Thani (cf. annexe 2, biographie). La famille Al-Thani est la seule famille au pouvoir du pays depuis la déclaration d'indépendance en 1971.

En 1995, Hamad Bin Khalifa Al-Thani destitue son propre père du pouvoir et n'aura de cesse de vouloir établir la visibilité de l'émirat sur la scène internationale. L'émirat de Hamad Bin Khalifa Al-Thani constitue en ce sens un tournant dans l'histoire politique et diplomatique du Qatar. En 2013, ce dernier abdique en faveur de son fils, actuel émir de la péninsule.



Données économiques :

La monnaie officielle du Qatar est le riyal qatari.

Membre de l'OPEP, l'émirat produit du pétrole. Mais, sa puissance économique est notamment fondée sur l'exportation de gaz naturel. Il est le troisième pays exportateur de gaz naturel liquéfié au monde après l'Iran et la Russie.

Cette production de gaz naturel permet à l'émirat de se hisser à la première place mondiale du classement FMI avec un PIB par habitant atteignant près de 98 329 dollars par an¹⁰⁵. Son taux de croissance a même atteint 18% en 2011¹⁰⁶.



¹⁰⁵ Chiffres FMI 2011

¹⁰⁶ Source : FMI 2011



ANNEXE 5 : LE PALMARES DU PARIS SAINT-GERMAIN

PALMARES NATIONAL	
Compétition	Victoires
Championnat de France / L1	1986- 1994- 2013
Coupe de France	1982-1983-1993-1995-1998-2004-2006-2010
Coupe de la Ligue	1995-1998-2008
Trophée des champions	1995-1998
Championnat de France D2	1971
PALMARES INTERNATIONAL	
Compétition	Victoires
Coupe d'Europe des vainqueurs de coupe	1996
Coupe Intertoto	2001

ANNEXE 6 : ILLUSTRATIONS

- Illustration 1 : Panneau affiché dans la ville de Paris



- Illustration 2 : Panneau de la ville de Paris en l'honneur de la victoire du PSG



- Illustration 3 : Hommage à Francis Borelli : sur la banderole « *Aux grands hommes le Parc des Princes reconnaissant Borelli au Panthéon du Paris Saint-Germain... Merci Francis !* »



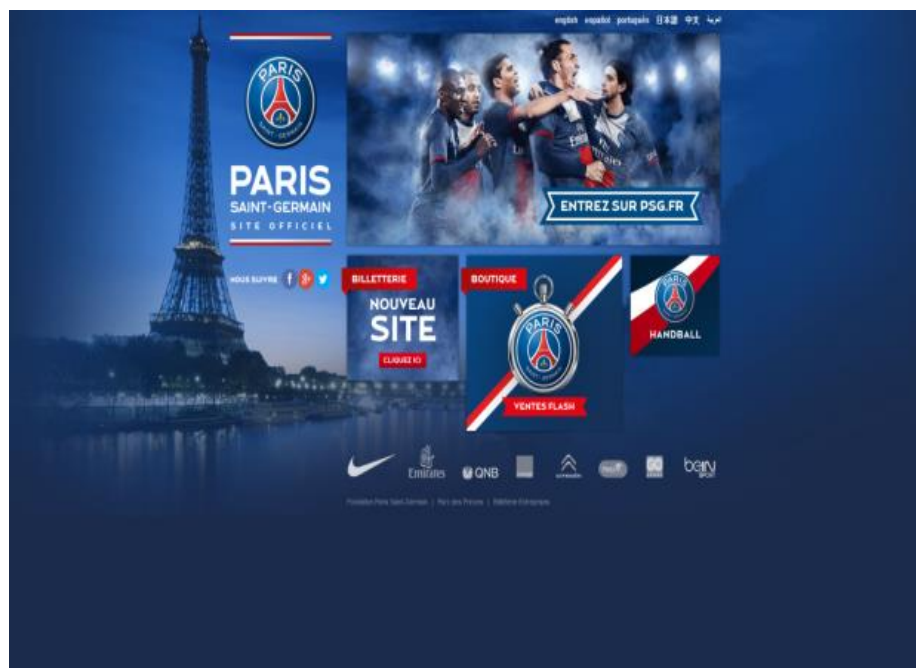
- Illustration 4 : Exemples de tifos



- Illustration 5 : Rencontre entre Kosovare Asllani, Zlatan Ibrahimovic et Leonardo



- Illustration 6 : pages d'accueil des sites internet des équipes de handball et de football



- Illustration 7 : Identité visuelle des différentes équipes

o Les pages Facebook



o La couverture commune de la page Facebook de chaque équipe



- Illustration 8 : Produits dérivés du Paris Saint-Germain



- Illustration 9 : Le nouveau Parc des Princes

o La nouvelle arène





○ Extérieur



